الجمهوريـــــة الجزائريـــــة الديمقراطيـــــة الشعبيـــــة
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير
تخصص: تحليل إقتصادي

العنـــوان

التسويق الدولي في عـــالم متغيـــر

مدخل ديناميكي – إستراتيجي

إعداد الباحث:
أحمـــد فـــلاح

إشراف :
الدكتور عبد المجيد قدي

السنة الجامعية 2001-2002

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

"وما أوتيتم من العلم إلا قليلا"

-صدق الله العظيم-

وبعد

فما أنا إلا باحث مبتدئ ...

وسيظل بحثي هذا دوما عملا غير كامل ...

ومجرد محاولة تحتاج لاكتمالها إلى جهد الكثيرين

فالكمال لله العليم وحده...

وهذه محاولتي المتواضعة فإن أصبت فهذا من فضل الله علي،

وإن أخطأت فلي محاولتي

"الباحث أحمد بن عمر فلاح"

فهـــرس المـحـتـويـات

فهـــرس الـــجـــداول

فهرس الأشكال

المقدمـــــــــــة العامـــــــــــة

1- تمهيد البحث:

شهد العالم خلال العقدين الأخيرين سلسلة من التحديات الدولية؛ تحديات سياسية، إجتماعية،...، إقتصادية، وتعتبر هذه الأخيرة من أهم وأعقد هذه التحديات التي تواجهها كافة الدول وتؤثر على حدود التنمية الاقتصادية فيها. فمع إنهيار المعسكر الاشتراكي تغيرت خريطة العالم، واختفى العامل الأيديولوجي ليحل محله العامل الاقتصادي في التأثير وتوجيه العلاقات الدولية، وولوج العالم حقبة من التطور تمثل قطيعة مع سابقتها على كل الأصعدة، سميت بظاهرة "العولمة"،ركيزها الأساسية اقتصادية في طبيعتها، لأن تجلياها تظهر أساسا في نمو و تعمق الإعتماد المتبادل بين الدول،وفي وحدة الأسواق، وفي تعمق التبادل التجاري الدولي في إطار خال تقريبا من القواعد الحمائية التجارية بحكم ما نتج من آخر دورة لـــ" الغات" (دورة مراكش)، وإنشاء منظمة التجارة العالمية وظهور تكتلات إقتصادية دولية جديدة، وانتشار الشركات متعددة الجنسيات أفقيا وعموديا، والأدوار الجديدة للمنظمات الاقتصادية الدولية كصندوق النقد الدولي وغيره.

ولا يقل أهمية عما سبق ما حدث من ثورة تكنولوجية سريعة تمثلت أساسا في التطور الهائل الذي جرى في عالم الاتصالات والمواصلات والمعلومات، وما ترتب عنه من سرعة فائقة في جمع وتصنيف وتخزين ومعالجة المعلومات، وانتقالها السريع بين أبعد نقطتين في العالم. فقد كان هذا التطور من أهم العوامل في تحقيق "عالمية الأسواق"، حيث لم تعد هناك أسواق وطنية أو إقليمية متفرقة ومنفصلة، بل اندمجت جميعها – تقريبا- في سوق واحدة في عدد كبير من السلع والخدمات، و لم يقف هذا التطور عند هذا الحد فقط، فقد امتد إلى ظهور سلع وخدمات لم يكن لها وجود من قبل، أدت إلى حدوث تغيرات عميقة في الميزة النسبية التي كانت تتمتع بها كافة الدول، وظهور أنماط جديدة لتقسيم العمل الدولي لم تكن معروفة، أحدثها هذا التطور التكنولوجي من إتاحة إمكانيات جديدة للتخصص، ويرجع ذلك إلى تعدد الأنواع من المنتوج الواحد، لم يعد هناك نوع واحد وإنما أنواع متعددة ومختلفة، وما يحتاجه نوع منه من حيث ظروف إنتاجه قد يختلف عما يحتاجه الآخر، ومن هنا ظهر تقسيم العمل بين الدول المختلفة في نفس المنتوج، وأصبح نفس المنتوج يظهر في بند الصادرات كما بند الواردات لنفس الدولة، وهذا هو ما يعرف بـــ"تقسيم العمل داخل الصناعة الواحدة" (INTRA-INDUSTRY)، بل تجزأ إنتاج المنتوج الواحد بين عدد من الدول بحيث تتخصص كل دولة في جزء منه، وهذا هو ما يعرف بـــ" تقسيم العمل داخـــل السلعـــة الواحدة"

(INTRA-FIRM) . وهكذا لم تعد « الميزة التنافسية » في ظل تجليات العولمة تقاس بمجرد الزيادة في الإنتاجية، بل أصبحت تقاس بمدى القدرة على الإبداع والابتكار والتجديد الذي يلبي ويتوافق مع حاجات ورغبات الأسواق، خاصة وأن مفهوم السوق الذي تعتمده العولمة هو "سوق بلا حدود"، مما يؤدي إلى زيادة درجة تعرض أي دولة للصدمات الاقتصادية الخارجية (سلبية و/أو إيجابية)، مما يعني أن مستوى الأداء الاقتصادي في أي دولة من الدول لا يتوقف فقط على ما يجري داخلها، و إنما أيضا على ما يجري في الدول الأخرى المرتبطة معها بعلاقات تجارية أو غيرها.

وعليه، فالازدهار الاقتصادي الذي تتمتع به الدول المتقدمة، بإعتبارها محرك كل أو أغلب التطورات الاقتصادية الدولية (خاصة من حيث الثورة التكنولوجية)، إنما يرجع أساسا- بالإضافة إلى عوامل أخرى- إلى شركاتها ومؤسساتها ومنظماتها- خاصة الدولية منها- التي فرضت وجودها وبقاءها واستمرارها في مختلف الأسواق المحلية والدولية، وفي كافة الميادين الصناعية، التجارية، الزراعية والخدماتية، بقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف الاقتصادية، السياسية، القانونية، الثقافية والاجتماعية، والتأثير فيها، حتى اعتبر بعض السياسيين والمفكرين والاقتصاديين أن هذه الشركات والمؤسسات والمنظمات هي قلب العولمة الاقتصادية، والقوة التي وراء التحولات في النشاط الاقتصادي الدولي.

وإذا كانت هذه الشركات كذلك، فإن مما لا شك فيه أن وسيلة هذه الشركات لتحقيق هذا البقاء والاستمرار في عالم الأعمال الدولية متحدية لكل الظروف البيئية المختلفة عبر كل المراحل التاريخية، إنما تتمثل أساسا في وظائفها وأنشطتها المتنوعة، وعلى رأس هذه الوظائف والأنشطة، وظيفة أو نشاط "التسويق" (محليا كان أم دوليا)، لأن نجاحها في تحقيق هذا البقاء والاستمرار، ارتكز – بصفة أساسية وعامة- على نجاحها في فك رموز وأسرار معادلة التوفيق في الربط بين إمكانياتها (البشرية والمالية...إلخ) وإشباع حاجات ورغبات الأسواق (المستهلكين والعملاء) بسلع وخدمات مطابقة لها، في إطار بيئة متغيرة ومعقدة، أي أن نجاحها ارتكز على نجاحها في تحقيق التكيف البيئي رغم المخاطر والمشكلات والصعوبات التي تعترضها أثناء ممارستها لمختلف أنشطتها ووظائفها.

وعلى ذلك فإن"التسويق" بصفة عامة و"التسويق الدولي" بصفة خاصة هو من بين أهم الأسباب الرئيسية في المستوى المعيشي للمجتمعات المتقدمة، وهو الشيء الذي جعل أحد القادة الأمريكيين يشبه"التسويق" بالجبهة الأمامية للدفاع عن الديمقراطية في المجتمع الأمريكي، لأن "التسويق" يتوقف عليه ما وصل إليه هـــذا المجتمع من مستوى معيشة وما يمكن أن يصـــل إليــــه من

مستويات أعلى في المستقبل، فالشركات والمؤسسات والمنظمات في الدول المتقدمة هي شركات ومؤسسات ومنظمات" تسويقية" أولا وقبل كل شيء، فـ"التسويق" عندها هو المحرك لكافة الأنشطة الأخرى.

وإزاء كل هذا، وفي مقابل الدول المتقدمة، فإن الدول النامية لم تكن بمعزل عن هذه التطورات التي أدت إلى تعميق الاعتماد المتبادل، كما أنها لم تكن بمعزل عن الآثار التي ترتبت عن ذلك، فقد ارتبطت بالعالم الخارجي بشبكة من العلاقات التجارية وغيرها، وانعكس ذلك في تزايد أهمية التجارة الدولية في كل الأنشطة الاقتصادية، وفي نفس الوقت، فإنها لم تسلم من الآثار السلبية التي تواجهها في تجارتها الدولية. وأمام هذه التطورات وقبلها وآثارها التي تتعرض لها الدول النامية، رأى بعض الاقتصاديين أن الصدمات الخارجية التي تتعرض لها هذه الدول إنما سببها طبيعة هياكلها الإنتاجية وتبعيتها للدول المتقدمة، ولذلك نادوا إلى سياسة التصنيع على أساس الإحلال محل الواردات كاستراتيجية لتنمية اقتصادياتها، فكانت النتيجة عزل إقتصاديات هذه الدول عن الأثر التنشيطي للمنافسة الدولية وبالتالي تدني درجة كفايتها الإنتاجية من جهة وميزتها التنافسية من جهة أخرى، كما نادى بعض الإقتصاديين بسياسة التصنيع من أجل التصدير كاستراتيجية للتنمية، فكانت النتيجة عدم استطاعة هذه الدول على التهيؤ والاستعداد للتكيف والمرونة اللازمتين من أجل استغلال الفرص أو مواجهة التهديدات التي تولدها البيئة المحيطة بها، وانتهى بها الأمر إلى التصدير الوحيد وما يتعلق به من مشكلات إيجاد أسواق لصادراتها، ليس فقط لمنتجاتها التقليدية، بل انتهت بها إلى قصور صادراتها عن مواجهة متطلباتها الاستيرادية (سواء في كمية الصادرات أو في أسعارها غير التنافسية...)، وبالتالي انفتاح اقتصادياتها على العالم الخارجي، ودعوتها للاستثمارات الأجنبية لدخول أسواقها المحلية من أجل حل بعض مشكلاتها التنموية،وليس هذا فحسب، بل أكثر من ذلك حين اعتبرت الدول النامية نفسها "منتوجا" تقوم بتسويقه بين الأوساط السياسية و الإقتصادية في مختلف المحافل الدولية، في الوقت الذي يشيع فيه، بين الأوساط الإقتصادية و الأكاديمية، الرأي القائل بعدم أهمية "التسويق" في الدول النامية، تأسيسا على أن المشكلة الرئيسية التي تواجهها هذه الدول هي "مشكلة إنتاج"؛ فالإنتاج في الدول النامية يتم استيعابه بالكامل وذلك بسبب إنخفاض حجم الإنتاج عن الطلب، أي أن وظيفة "التسويق" كما يراها هؤلاء ـــ تعتبر غير ضرورية وتمثل تبديدا للموارد والجهود.

إن المدقق فيما سبق يجد أن من أهم جذور مشكلات الدول النامية وما يتعلق بها، إنما تتعلق بالطلب على السلع التصديرية التقليدية فضلا عن تزايد طلبها على السلع الإستيرادية، وهنا قد يعتقد

البعض ــ كما أشرنا سابقا ــ أن المهمة التي تواجهها تلك الدول تتعلق بمجال الإنتاج أكثر مما تتعلق بمجال التجارة، ورغم صحة هذا الاعتقاد في جانب منه، إلا أن إدراك خلفية أن قصور صادراتها يعود في جزء كبير منه ليس إلى إيجاد أسواق خارجية، و إنما إلى عدم إرضاء هذه الصادرات ــ نسبيا ــ لمطالب وحاجات تلك الأسواق وجمود الاستجابة إلى التغيرات التي يفرضها و يتطلبها هذا الإرضاء، و هو الشيء الذي يجعل الاعتقاد بأن مهمة الدول النامية تتعلق بمجال الإنتاج ليس صحيحا إلا إذا كان المقصود منه الإنتاج وفق ما تحتاج و ترغب فيه الأسواق الخارجية و تفرضه بيئتها المعقدة والمختلفة المتغيرات الحركية...وحتى أن تزايد طلبها على الاستيراد والاستثمارات الأجنبية، إنما يعود، في جزء كبير منه، ليس لعدم إنتاجها لنوع المنتجات المستوردة، و إنما لأن هذه المستوردات تلبي رغباتها وحاجاتها بصفة أحسن من منتجاتها المحلية؛ فالدول المتقدمة المصدرة للدول النامية جعلت من هذه الأخيرة أسواقا لها، لأنها تلبي حاجاتها ورغباتها المتغيرة أكثر من تلبية هذه الدول (النامية) لها .

و على ذلك فالمهمة الأساسية للدول النامية _ إذن _ تتعلق بمجال "التسويق" بصفة عامة و "التسويق الدولي" بصفة خاصة، ذلك أن وظيفة التسويق تساعد وتعين الشركات و المؤسسات في خلق ودخول سوق ما في أية منطقة من العالم لإزاحة ما ينتجه المنافسون، خاصة و أن التنافس على الأسواق الدولية قد اشتد في خضم هذا العالم المتغير في كل نواحيه و مظاهره، و أن أسلحته الأساسية ستكون الأنشطة التسويقية.

2 _ إشكالية البحث :

لا شك أن البيئة المتغيرة تشكل تحديا كبيرا لشركات الأعمال ، لأن تحقيق أهدافها يرتبط بمدى قدرتها على التكيف مع هذه البيئة، و لا يمكن لها تحقيق ذلك إلا بتحديد الكيفية التي سيتم بها هذا التكيف في إطار إمكانياتها المتاحة، ولما كان "التسويق الدولي" هو أحد الوظائف أو الأنشطة الأساسية التي تساعد الشركة الدولية على الربط بين إمكانياتها و حاجات و رغبات الأسواق في إطار هذه البيئة المتغيرة ، فإن نفس هذا النشاط أو الوظيفة (التسويق الدولي) تتطلب مستوى أعلى من مجرد التفكير البسيط أو القصير المدى، أي تتطلب "تفكيرا استراتيجيا" على مستوى الشركة و على مستوى إدارة التسويق الدولي، لتحقيق التوازن بين الإمكانيات المتاحة من جهة والبيئة المتغيرة والمعقدة من جهة أخرى.

و ضمن هذا الواقع ، ارتأى الباحث أن يتناول متغيرين أساسيين هما : "التسويق الدولي"

و"البيئة التي تعمل فيها الشركة الدولية"، بطريقة تربط بين "ديناميكية" البيئة المتغيرة و "إستراتيجيات" التسويق الدولي، من حيث كيفية مراعاة هذه البيئة عند وضع أو تنفيذ أو مراقبة هذه الإستراتيجيات لتحقيق التكيف البيئي المطلوب ومواكبة متغيرات البيئة من وضع إلى آخر .

و لهذا فإن السؤال الأساسي الذي يفرض نفسه كإشكالية لهذا البحث يتمثل في الصياغة التالية :

كيف يتم تكييف إستراتيجيات التسويق الدولي وفق مقتضيات البيئة المتغيرة في إطار الإمكانيات المتاحة ؟

و تنبثق عن هذه الإشكالية ، الأسئلة الجزئية الآتية أدناه :

1 _ ما مفهوم البيئة ؟ و ما هي خصائصها و عواملها و قواها ؟

2 _ ما هي مختلف العوامل البيئية المؤثرة في الإستراتيجيات التسويقية الدولية ؟

3 _ كيف يتم التحليل الإستراتيجي للبيئة ؟ و ما هي أهدافه ؟

4 _ هل للبيئة آثارا على وضع و الإختيار بين البدائل الإستراتيجية للتسويق الدولي ؟

5 _ ما المقصود بكل من التكيف البيئي و الإغتراب البيئي ؟ و ما هي متطلبات تحقيق التكيف البيئي ؟ و ما هي أسباب الإغتراب البيئي ؟

6 _ هل وكيف يمكن تغيير إستراتيجيات التسويق الدولي عند كل تغير في المتغيرات البيئية ؟

7 _ ما هي مختلف إستراتيجيات و مسارات الدخول إلى الأسواق الدولية ؟ و كيف يتم تنفيذها و مراقبتها ؟

8 _ ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه المعلومات لمعرفة و لمواجهة المشكلات البيئية من خلال نظام المعلومات التسويقية الدولي و بحوث التسويق الدولي ؟

9 _ هل للعولمة دور بارز في تسريع وتيرة التغير البيئي ؟ و ما هي نتائجها على أعمال الشركة الدولية ؟

10 _ كيف يمكن التوفيق بين وضع إستراتيجيات تسويقية دولية طويلة المدى، وبيئة متسارعة التغير في الأجلين القصير و الطويل المدى ؟

11 _ هل للفلسفة التسويقية دور في تحقيق التكيف البيئي ؟

12 _ لماذا تبقى شركات في ميدان الأعمال الدولية، و تفنى أخرى منه ؟

3 _ فرضيات البحث :

من خلال الملاحظة و القراءات المختلفة، نستطيع صياغة مجموعة فرضيات، على أساس أنها الأكثر احتمالا على الإجابة على الإشكالية المطروحة من جهة، و المحددة لسيرورة البحث من جهة أخرى، هذه الفرضيات هي :

1 _ لا يمكن تحقيق أهداف الأنشطة التسويقية إلا إذا انصبت هذه الأنشطة على عملية الربط بين إمكانيات الشركة وحاجات و رغبات المستهلك في إطار البيئة التي تعمل من خلالها .

2 _ تَوقُف الشركات الدولية عن النمو و تدهورها و اختفائها من الأسواق، يرجع إلى فشلها في عملية توجيه أنشطتها نحو حاجات و رغبات المستهلك الأجنبي .

3 _ ترتبط قدرة أي شركة دولية على التكيف مع بيئتها، قبل كل شيء، بثقافتها، وإمكانياتها المختلفة .

4 _ المنافسة بين الشركات الدولية جعلت المعلومات مكونا من مكونات أمنها و جزءا من قوتها الإستراتيجية .

5 _ توجد علاقة طردية بين درجة تكيف الشركة الدولية مع البيئة و أداء إدارتها و خصوصا إدارة التسويق الدولي .

6 _ لا يمكن نجاح أي إستراتيجية للتسويق الدولي إذا لم توضع في إطارها الديناميكي المواكب للبيئة المتغيرة .

7 _ يتوقف تصميم و تنفيذ و مراقبة إستراتيجيات التسويق الدولي للتكيف مع البيئة المتغيرة على مدى اعتناق الشركة الدولية للفلسفة التسويقية، ومدى دقة و نوع المعلومات الناتجة عن التتبع الدائم و المستمر للمتغيرات البيئية .

8 _ تختلف العوامل البيئية في درجة تأثيرها على قرارات التسويق الدولي رغم ارتباط بعضها ببعض .

9 _ قرار دخول الشركة للأسواق الدولية دالة في عدة عوامل بيئية مختلفة منها ما يتعلق بالدولة الأم و الدولة المضيفة، و منها ما يتعلق بالشركة و متخذي القرار فيها .

4_ أدوات و منهج البحث :

بإعتبار أن المتغيرين الأساسيين لهذا البحث هما "التسويق الدولي" و "البيئة المتغيرة" و البحث عن المكانة التي توليها إدارة الشركة والتسويق الدولي للبيئة عند وضع الإستراتيجيات المواجهة لها، اقتضى الأمر الإعتماد على الأدوات التالية أدناه :

_ أفكار رجال التسويق ، و الإدارة، و التجارة و الإستثمار الدوليين، و القانون، والاجتماع ،... إلخ ،ولهذا تمت الاستعانة بنظريات التجارة الدولية والاستثمار الأجنبي، و نظريات تدويل العقود، ونظريات مراحل التطور الدولي للشركات، و الدراسات التطبيقية للدخول ومساره نحو الأسواق الدولية وعلاقة الثقافة التنظيمية بأداء الشركة ...إلخ .

_ تدعيم الأفكار بالأمثلة الواقعية المتعلقة بموضوع البحث قدر المستطاع .

_ الأشكال و الجداول الخاصة بتوضيح المفاهيم لتدعيم شرحها و تفسيرها و غير ذلك .

أما المنهج المتبع فهو مزيج من **المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي**؛ حيث يتعلق الجانب الوصفي بالتطرق إلى ماهية البيئة ومتغيراتها وعناصرها وأهميتها، بالإضافة إلى ماهية التسويق الدولي ومجالاته ومبادئه وعلاقته بنظريات التجارة والأعمال الدوليين وغير ذلك، أما الجانب التحليلي، فتعلق بمحاولة مناقشة بعض الآراء والأفكار ومقارنتها ببعضها البعض، منها تحليل العلاقة بين الشركة الدولية من خلال تحليل نشاط التسويق الدولي ومحاولة تحديد تعريف له، والإطار الذي يعمل فيه وأدواته، وغير ذلك ،مع التركيز على المدخل الديناميكي و الإستراتيجي للتسويق الدولي و علاقته بالبيئة المتغيرة.

5- أهداف البحث :

على ضوء المنهج المشار إليه فإن البحث ليس تجريبيا، فهو تقص لزبدة الموضوعات النظرية وبعض الدراسات التطبيقية الخاصة بموضوع البحث، فقد حاولنا أن نجمع كل ما يتعلق - بقدر المستطاع - وتحليله وتقديمه كمدخل متكامل للتسويق الدولي لتوضيح الهيكل العام الذي ترسم في ظله الإستراتيجيات التسويقية الدولية وفق مقتضيات بيئة الشركة الدولية و في حدود إمكانياتها، و لهذا التزمنا بالمدخل الديناميكي و الإستراتيجي الذي يبين- ولو بصورة جزئية - الإطار الديناميكي الاستراتيجي للتسويق الدولي في عالمه المتغير. فالمدخل يوضح كيفية الاستجابة الاستراتيجية - بشكل ديناميكي - للتغيرات المؤقتة و المستمرة في الظروف البيئية المختلفة. و من أجل هذا فإن أهم أهداف هذا البحث تتمثل فيما يلي أدناه :

ـــ تحليل العوامل البيئية و إبراز أهميتها النسبية و تأثيرها على قرار التسويق الدولي.

ــ التحديد النظرية العام للإطار الديناميكي و الإستراتيجي لمواجهة المتغيرات العديدة المحيطة بنشاط التسويق الدولي.

ــ إبراز أهمية دراسة العلاقة بين المتغيرات البيئية والأنشطة التسويقية و أثرها الحيوي في نشوء و بقاء و استمرار الشركات في الأسواق المحلية و الدولية.

ــ معرفة المدى الذي وصلت إليه الآراء و الدارسات والبحوث المتعلقة بتوليفة (البيئة – إستراتيجية التسويق الدولي).

6 – دوافع و أسباب اختيار موضوع البحث:

تتلخص أهم الدوافع و الأسباب في :

ــ عدم وجود اهتمام كبير من الدارسين و الباحثين- خاصة في الجزائر – للعلاقة بين المتغيرات البيئية و الإستراتيجيات التسويقية الدولية، رغم أهميتها الحيوية.

ــ طغيان التعامل مع قضايا الاستثمار الأجنبي من منظور واحد ، بمعنى أن النظرة للاستثمار الأجنبي تتم في كيفية جلب الاستثمارات الأجنبية للبلد ،دون محاولة النظر إليه في كيفية دفع الشركات الوطنية لغزو الأسواق الدولية ، و المنافع التي تحققها الشركات نتيجة لذلك.

7- صعوبات البحث:

من أهم الصعوبات المواجهة لنا في سبيل إخراج البحث في الشكل و المضمون الأمثلين :

ــ ضيق الوقت الذي داهم الباحث فجأة بعد سرقة كل أعماله بكل مراجعها و ضياع جهوده بكل جدها ، و آثارهما (السرقة- ضيق الوقت) المحبط لمعنويات الباحث لدرجة اليأس لو لا تشجيعهم ومساندة أستاذنا المشرف الفاضل وبعض الأساتذة الآخرين.

ــ نقص المراجع المتخصصة في مجال التكيف التسويقي البيئي.

ــ تحري الدقة التي تنتهي بالباحث في كثير من الأحيان إلى أن تشل بحثه بعض الوقت ، خاصة في غياب المراجع المتخصصة.

8- هيكل وتقسيمات البحث :

اقتضى أمر الإجابة على إشكالية البحث و اختبار فرضياته ، تناول هذا الموضوع في **فصلين** تسبقهما **مقدمة عامة** ، وتلحقهما **خاتمة عامة** ،حيث :

* تم تخصيص **الفصل الأول** كمدخل و قضايا و مفاهيم أساسية حول التسويق و التسويق الدولي ، وتم تقسيمه إلى مبحثين أساسين: تناول المبحث الأول معظم ما يتعلق بالتسويـــق و فلسفـــته و

علاقته بالاقتصاد ، إذ تم التطرق إلى أهم مظاهر الارتباط الأولية بين التسويق و الاقتصاد من ناحية المشكلة الاقتصادية و المشكلة التسويقية ، و علاقة التسويق بمختلف مراحل النمو الاقتصادي ، فالمسؤولية الاجتماعية للتسويق، ثم تم التطرق إلى المفهوم التسويقي (الفلسفة التسويقية) و علاقته بكل من المشروع و المستهلك ، و أخيرا مكانة التسويق بين الإدارة والمشروع مع محاولة إعطاء تعريف للتسويق وذكر أهم التطورات في دور التسويق في المشروع والإدارة التسويقية.

أما المبحث الثاني فقد جاء أغلبه متمحورا حول التسويق الدولي و فلسفته و علاقته بكل من التجارة و الأعمال الدوليين ، بتبيان أهم مظاهر الارتباط بين الثلاثة مفاهيم من خلال علاقة التسويق الدولي بنظريات التجارة الدولية و الاستثمار الأجنبي و السلوك التصديري للشركات، ثم التطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية الخاصة بالتسويق الدولي من مثل محاولة إعطاء تعريف له ، و فلسفته و مكانة المستهلك الأجنبي بالنسبة له ، بالإضافة إلى الشركة الدولية ومكانة إدارة التسويق الدولي بها بعد معرفة مفاهيم الأساسية الخاصة بالتسويق الدولي من مثل محاولة إعطاء تعريف له ، وفلسفته ومكانة المستهلك الأجنبي بالنسبة له ، بالإضافة، إلى مبادئه ومصادرها ومجالاته (التصدير و الاستثمار الأجنبي) ، و في الأخير تم التطرق إلى الشركة الدولية ومكانة إدارة التسويق الدولي بها بعد معرفة مفهوم الشركة الدولية وأنماطها.

* أما **الفصل الثاني** فقد تم تخصيصه للإشكالات و القضايا الأساسية للتغير البيئي وإستراتيجيات التسويق الدولي ، وتم تقسيمه بدوره إلى مبحثين رئيسيين : حيث تم تناول فكرة التسويق الدولي وضرورة التكيف مع البيئة وحتمية إدارة المعلومات في المبحث الأول من خلال التعرض إلى الطبيعة الديناميكية لبيئة التسويق الدولي باستعراض مفهوم العولمة و علاقتها و آثارها ببيئة الأعمال الدولية ، ثم أهم المشكلات التسويقية و خصائصها التي تنتجها هذه البيئة ، مع ذكر أهمية الإدارة الإستراتيجية الدولية و دورها في تحقيق التكيف البيئي و تجنب الاغتراب البيئي ، مع تناول –بعد ذلك– وجهتا النظر إلى الشركة متعددة الجنسية في علاقتها مع البيئة هل هي أداة تغيير أم أداة متغيرة ؟، وأنواع مداخل تحليل البيئة وأهدافها. ثم بعد ذلك تم التطرق إلى أهم مكونات البيئة المؤثرة على أنشطة الشركة الدولية (البيئة الثقافية و الاجتماعية ، السياسية ، القانونية ، الاقتصادية) ، لننتهي بهذا المبحث إلى أهمية المعلومات في متابعة بيئة التسويق الدولي ، من خلال عرض أهم نتائج الثورة المعلوماتية والتجارة الإلكترونية، و أهمية وجود نظام معلومات تسويقية دولي بالشركة و دور بحوث التسويق الدولي ، كل هذا في إطار النظام التسويقي الدولي.

أما المبحث الثاني فقد جاء فيه تبيان للإطار الإستراتيجي الديناميكي للتسويق الدولي في مواجهة البيئة المتغيرة، من خلال استعراض كيفية القيام بتحليل استراتيجي لهذه البيئة (تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و أثرهما على قرار التسويق الدولي مع ذكر أهمية تحليل المخاطر السياسية بشكل خاص)، و أهم إستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية و العوامل المؤثرة فيها مع التركيز على مسارات و أساليب هذا الدخول و التحالفات الإستراتيجية و محفظة المنتجات الدولية، و العوامل البيئية المؤثرة في تدويل أنشطة الشركات، ثم بعد ذلك تم التطرق إلى تنفيذ و تقويم إستراتيجية هذا الدخول (حالة الاستثمار المشترك) و رقابة أنشطة التسويق الدولي، بعد أن تم ذكر أهم إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولية و الإستراتيجية التنافسية الديناميكية و دورة حياة المنتوج .

الفصل الأول

مدخل، قضايا ومفاهيم أساسية
حول
التسويق والتسويق الدولي

خطة الفصل الأول

تمهيد الفصل

المبحث الأول : مدخل للتسويق وفلسفته وعلاقته بالاقتصاد .

المطلب الأول : مظاهر الارتباط الأولية بين التسويق والاقتصاد .

المطلب الثاني : المفهوم التسويقي بين المشروع والمستهلك.

المطلب الثالث :التسويق بين الإدارة والمشروع .

المبحث الثاني : مدخل للتسويق الدولي وفلسفته وعلاقته بالتجارة والأعمال الدولية.

المطلب الأول: مظاهر الإرتباط الأولية بين التسويق الدولي والتجارة والأعمال الدولية.

المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول التسويق الدولي .

المطلب الثالث: مجالات التسويق الدولي .

المطلب الرابع: الشركة الدولية وادارة التسويق الدولي .

خاتمة الفصل

تمهيـــد الفصـــل

لا شك أن كثرة الشركات والمؤسسات واختلاف أنشطتها، وتعدد وتنوع حاجات ورغبات الأفراد ، إنما يعني أن هناك علاقة بين المجتمع والمستهلك من جهة، وهذه الشركات من جهة أخرى ، حيث أن نشوء وبقاء هذه الشركات كان نتيجة للاستجابة لهذه الحاجات والرغبات، بمعنى أن هناك حاجات ورغبات تتطلب أو تنتظر الإشباع بواسطة تجميع عوامل الإنتاج لإنتاج وسائل الإشباع من سلع وخدمات ، ولذلك يتوقف بقاء هذه الشركات على قدرتها على الحصول على عوامل إنتاج هذه السلع والخدمات لإنتاجها ، ثم تقديمها بشكل يطابق هذه الحاجات والرغبات للمستهلكين والمجتمع، وهذا الأسلوب أي إشباع حاجات ورغبات أفراد المجتمع من السلع والخدمات يمثل "الحل التسويقي" (MARKETING SOLUTION) لنشوء وبقاء واستمرار الشركات والمشروعات ، لأن منطق هذا الحل يجعل من المجتمع بصفة عامة والمستهلك بصفة خاصة هما السببان في وجود المشروع وبقائه واستمراره، ولذلك كان دور "التسويق" هو ضمان تحقيق النمو الاقتصادي ورفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع من خلال استخدام واستغلال الموارد المتاحة في المجتمع وتقديم السلع والخدمات لإشباع حاجات المستهلكين .

لقد أصبح "التسويق" القلب النابض لإستمرار حياة المجتمعات الحديثة و التأثير فيها، إذ انه يؤدي إلى زيادة "جودة الحياة" (QUALITY OF LIFE) التي يحياها الفرد والمجتمع، ولذلك يعتبر مفهوما ونشاطا حيويا ، واكبر كثيرا من مجرد وظيفة داخل الشركات ،
إذ أن فلسفته (المفهوم التسويقي) لا بد وان تنتشر بين جميع مكونات الشركة، وان تكون القوة الدافعة الرئيسية لجميع الأنشطة ، لأن المستهلك أساس المشروع ، وهذا الأخير تجعل منه الفلسفة التسويقية وحدة واحدة متجانسة موجهة نحو السوق ومطالبه والمستهلك وحاجاته ورغباته.

وما يلاحظ أن أهمية التسويق لا تقتصر على مجرد تسهيل تدفق السلع والخدمات إلى المستهلكين، بل إن الأمر يتعدى هذا بكثير ،خاصة مع نجاحه في توسيع نطاقه إلى الأسواق الخارجية، فقد أظهر أن الشركات الناجحة هي التي لا تقتصر نشاطها على أسواقها المحلية، ولكنها تحاول استغلال كل الفرص التسويقية المتاحة في الأسواق الخارجية، خاصة إذا تشبعت الأسواق المحلية، أو إذا كانت طاقة هذه الشركات تدعو إلى دخول الأسواق الخارجية وتدويل أنشطتها. ولهذا السبب وغيره، ونتيجة للتطورات التي شهدتها حركة التجارة الدولية والاستثمارات الأجنبية، زاد الاهتمام من قبل الشركات وغيرها بموضوعات "التسويق الدولي" والدور الذي يلعبه في حل مشكلات الشركات

على المستوى الدولي، ومشكلات الدول من خلال زيادة الصادرات وتسوية الاختلال في ميزان المدفوعات.

وتبرز أهمية "التسويق الدولي" من خلال قدرته على تكييف أنشطة الشركات الدولية مع الأسواق الخارجية ، إذ انه يتعامل مع أكثر من بيئة واحدة في نفس الوقت، ويوازن الجهود التسويقية على المستوى الدولي، فهو يعطي للشركات حساسية للبيئات التسويقية المختلفة.

ولهذا وفي سبيل الإلمام ببعض القضايا والمفاهيم الأساسية للتسويق والتسويق لدولي لتحقيق بعض أهداف البحث خلال هذا الفصل الأول، ارتأينا تقسيمه إلى مبحثين أساسيين هما :

المبحث الأول : مدخل للتسويق وفلسفته وعلاقته بالإقتصاد.

المبحث الثاني : مدخل للتسويق الدولي وفلسفته وعلاقته بالتجارة والأعمال الدولية.

المبحث الأول : مدخل للتسويق وفلسفته وعلاقته بالإقتصاد

هناك ارتباط بين علم التسويق وبين بقية العلوم الأخرى، فقد ساعد علم النفس رجال التسويق على معرفة عادات الشراء ودوافعه، كما استعانوا بعلم الاجتماع لتحديد سلوك الجماعة وعادات التسوق وغيرها ، واستعانوا بعلم الإحصاء لتحديد العينات وطرق اختيارها و...وعلى الرغم من هذا الارتباط بين علم التسويق والعلوم الأخرى، فانه لا يوجد علم له ارتباط وثيق بعلم التسويق كعلم الاقتصاد، باعتبار أن التسويق – أصلا- نشاط يقع ضمن دائرة النشاط الاقتصادي، فهو – أي التسويق- نشاط مكمل ومسهل لبقية الأنشطة الاقتصادية الأخرى، وعلى هذا لابد من انتقاء مظاهر الارتباط الأولية بين علم التسويق وعلم الاقتصاد بصورة عامة، واستكشاف الدور الذي يمكن أن يلعبه التسويق في الحياة الاقتصادية للمجتمع والأفراد من حيث أثره على الدخل الوطني وتوزيعه وغير ذلك، ومن اجل هذا لابد أيضا من تحديد المسؤولية الاجتماعية للتسويق، بما انه يخدم المجتمع عن طريق إشباع و إرضاء حاجات ورغبات أفراده.

ومن جهة أخرى، فان توجيه أي مشروع لأنشطته نحو ما يرغب فيه أو يحتاجه المستهلك يجعل للتسويق أساسا فلسفيا يدور حول فكرة مؤداها أن المنتج يجب أن ينظر إلى السلعة من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظره، ولذلك لابد من تحديد أهم المراحل التي مرت بها فلسفة التسويق، بالإضافة إلى دورها في تأسيس المشاريع الاقتصادية ونموها واستمرارها ، فضلا عن أهمية وظيفة التسويق بالنسبة لأي مشروع.

ولما كانت الفلسفة التسويقية تحدد التصرفات والمجهودات التي يجب أن يقوم بها رجال التسويق، فان أي مشروع لابد أن يعتمد على تنظيم معين للأنشطة التسويقية، وكان لابد –بالتالي- من معرفة دور الإدارة في التسويق ، لأن إدارة هذا الأخير تتحمل مسؤولية كبيرة في تطبيق الفلسفة التسويقية، وفي تكوين ثقافة للمشروع تساعد على صبغ أدائه بالكفاءة اللازمة.

المطلب الأول: مظاهر الإرتباط الأولية بين التسويق والإقتصاد

إن علم الاقتصاد هو ذلك العلم الذي يبحث في المشكلة الاقتصادية من ناحية أسباب وجودها وكيفية علاجها[1]. وهذه المشكلة الاقتصادية على ما هو معلوم، تستمد اصل وجودها مما يعرف في لغة علم الاقتصاد بظاهرة "الندرة " والتي تتمثل في حقيقتين هامتين ترتبطان ببعضهما أوثق الارتباط:[2]

- الأولى، أن حاجات الفرد متعددة وغير محدودة.
- والثانية، أن الموارد والأموال المتيسرة والقادرة على إشباع هذه الحاجات محدودة نسبيا، إذا قيست بتلك الحاجات.

ويهدف الإنسان إلى إشباع رغباته عن طريق استهلاك السلع والخدمات التي ير غب بها، وعليه أن ينتج السلع ثم يقوم بعملية التبادل مع الآخرين، لأن الفرد لا يمكنه أن يقوم بإنتاج كل شيء ، فالنشاط الاقتصادي يشمل:[3]

- عملية الإنتاج وهي عملية خلق وتحويل منفعة.
- عملية التبادل وهي عملية تبادل منفعة بمنفعة.
- عملية الاستهلاك أي الاستجابة للرغبة والمنفعة.

ولمعالجة أي مشكلة اقتصادية في مجتمع ما، يمكن حلها على مستويين هما:[4]

1- على مستوى الأفراد : إن كان الفرد مستهلكا، فانه ينفق دخله لشراء سلع متعددة لإشباع حاجاته، أما إن كان منتجا فهو يخصص مبلغ محدد في إنتاج سلعة ما ويقوم بشراء عوامل الإنتاج، لانتاج ما يرغب فيه المستهلكين مسترشدا في ذلك بما تمليه عليه مصلحته الشخصية أي الربح المتوقع من إتمام عملية الإنتاج .

2- على مستوى الدولة : ما هي السلع والخدمات التي تعتبر اكثر نفعا والتي يجب أن نخصص لها

---

(1) شمعون شمعون، « **مبادئ في الإقتصاد السياسي** »، دفاتر التكوين الإداري،مجهول دار الطبع، الجزائر، 1974،ص5.

(2) عادل أحمد حشيش، « **تاريخ الفكر الإقتصادي** »، دار النهضة العربية، بيروت، 1974، ص 28.

(3) شمعون شمعون، المرجع السابق، ص 12.

(4) شمعون شمعون، المرجع السابق، ص 11-12.

الموارد الإنتاجية، أي ماذا يجب أن ننتج؟ وبأي كمية؟ وما هي الأساليب الإنتاجية التي ينبغي الأخذ بها لانتاج ما تقرر إنتاجه؟ ولمن تنتج هذه السلع ؟ وكيف توزع المنتجات على مختلف أفراد المجتمع ؟..إلخ.

الفرع الأول : المشكلة التسويقية والمشكلة الإقتصادية

وعلى اعتبار أن عملية الإنتاج وزيادته هي من أهم الحلول للمشكلة الاقتصادية فإن هذه العملية تتداخل مع عملية التسويق ، باعتبار أننا لا نستطيع إلا تسويق المنتجات التي تم إنتاجها، ولا نستطيع إلا إنتاج السلع التي يمكن تسويقها، لأن التسويق عموما هو النشاط الذي بواسطته تتدفق السلع المنتجة إلى الأسواق التي تحتاجها. فإذا كانت المشكلة الاقتصادية هي ندرة وسائل الإشباع بالنسبة للحاجات، فان المشكلة التسويقية التي يتمحور حولها علم التسويق هي: كيف يمكن إنتاج السلع والخدمات التي تطابق حاجات ورغبات المستهلك؟ لأن مشكلة المطابقة بين السلع والخدمات وبين الحاجات والرغبات، هي مشكلة كافة أنواع الشركات والمؤسسات والمنظمات والمشاريع الاقتصادية .

وتظهر صعوبة عملية المطابقة في سببين أساسين هما:(1)

1-السبب الأول هو رغم أن الأسواق تتشكل من عدد كبير من المستهلكين الفعليين والمرتقبين، لديهم حاجات معينة ورغبات محددة ، إلا أن كلا منهم لديه تصور معين عن الخصائص التي يجب أن تتوفر في السلعة .

2- والسبب الثاني هو أن أغلب الشركات تتبع سياسة تنميط منتجاها كي تستفيد من الوفورات الاقتصادية الناشئة عن هذه السياسة .

لذلك فان المشكلة هنا تجمع بين الناحية التسويقية والناحية الإنتاجية، أي على إدارة الشركة أو المنشأة إنتاج سلع تتوفر فيها اكبر ما يلزم من خصائص ومواصفات معينة مطلوبة من المستهلكين شريطة الاستفادة من الوفورات الاقتصادية كلما كان ذلك ممكنا .

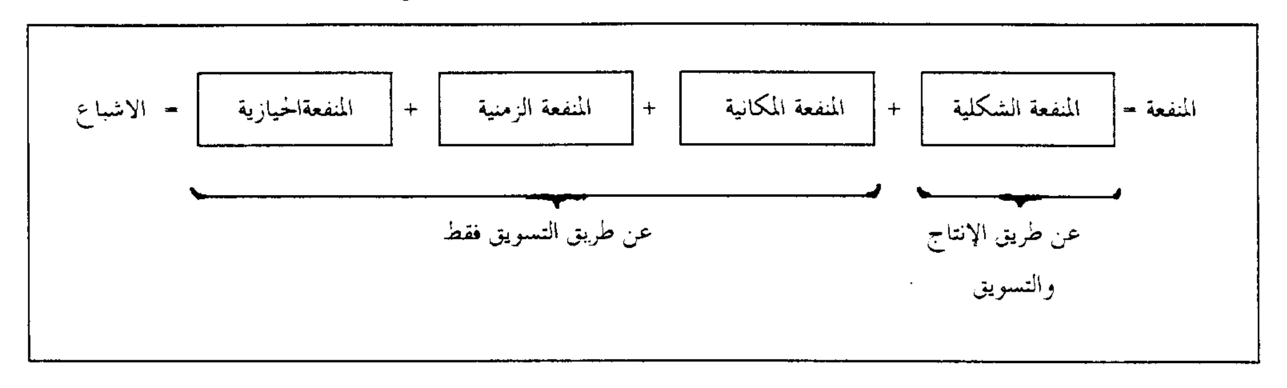
وعليه فإنه إذا كان الاقتصاديون يقولون بأن الإنتاج يعطي المنفعة الشكلية والمنفعة المكانية والمنفعة الزمنية والمنفعة الحيازية للسلعة، فإن رجال التسويق يقولون بأن المنافع الثلاث الأخيرة هي من نتاج التسويق، وان المنفعة الأولى (المنفعة الشكلية) يشترك التسويق والإنتاج فيها معا، فالتسويق نوع

---

(1) محمد سعيد عبد الفتاح، « **إدارة التسويق** »، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص 15-16.

من أنواع الإنتاج، لأن الإنتاج، في حقيقته، يعني خلق المنافع الاقتصادية بقصد إشباع الحاجات. وإذا كانت مساهمة التسويق لتبدو اكثر وضوحا في منفعة المكان والزمان والحيازة، فإنها تتعدى ذلك إلى منفعة تكوين المنتجات(المنفعة الشكلية) نفسها لأنه يساهم في جعلها اكثر ملاءمة لرغبات المستهلكين عن طريق أبحاث التسويق [1]. والشكل التالي يعبر عن ذلك بوضوح:

شكل رقم (01): مساهمة التسويق في خلق المنافع الاقتصادية



المصدر: محمد سعيد عبد الفتاح، « إدارة التسويق »، المرجع السابق، ص17.

الفرع الثاني : النمو الإقتصادي والتسويق

تتجلى أهمية التسويق في الدور الذي يلعبه في حياة الأمم وخاصة من حيث أثره في الدخل القومي وإيجاد فرص العمل وتحقيق التوازن الاقتصادي للدولة ممثلا في التوازن بين الإنتاج والاستهلاك، من حيث توجه القوة الشرائية لدى المستهلكين في الاتجاهات المناسبة التي تحقق هذا التوازن وتدفع عجلة الإنتاج وتبلغ به المستويات المطلوبة بكفاية، كما يمكن لسياسات التسويق الخاصة بالأسعار وتوفير المنتجات أن تساهم في توزيع الناتج القومي توزيعا عادلا مما يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة[2].

ولذلك فإن النشاط التسويقي يتشكل وفقا للمرحلة من النمو الاقتصادي التي تمر بها المجتمعات، فيؤثر فيها ويتأثر بها وفقا للظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة. والجدول التالي يوضح خاصية التسويق في كل مرحلة من المراحل الأربعة للنمو الاقتصادي:

(1) محمد الناشد، « التسويق وإدارة المبيعات »، ط2، منشورات جامعة حلب، 1998، ص26-27.

(2) محمد الناشد، المرجع السابق، ص 28-29.

جدول رقم (01) : خصائص التسويق في المراحل الأربعة للنمو الإقتصادي

مرحلة النمو	توصيف مرحلة النمـــو	خاصية التسويق
مرحلة ما قبل التصنيع	يعمل معظم الأفراد في الصيد والزراعة، رأس المال نادر، اغلب نشاط الأفراد موجه لمقابلة الحاجات الأساسية مثل المأكل والملبس والمأوى.	التسويق هو التجارة في شكل مقايضة سلعة بأخرى أو المبادلة بالنقود.
مرحلة التصنيع	يحاول المنتجون زيادة الإنتاجية بزيادة رأس المال وتحسين عمليات الإنتاج عن طريق التنميط والتجميع.	التسويق هو توصيل المنتجات إلى مراكز تجمع السكان عن طريق نظام توزيع مكون من صغار التجار الذين يقومون بالتجميع والتقسيم حسب حاجة المستهلكين المحليين.
مرحلة التقدم الصناعي	يصل المنتجون إلى مستوى عال في الإنتاج، المشكلة هي البحث عن الطلب وزيادة الطلب، زيادة العمالة ، زيادة في الدخل ، زيادة في الطلب.	يحاول التسويق خلق طلب جديد بأسعار محددة ، إنتاج سلع ممتازة عن طريق بحوث التسويق ، تصميم السلعة ، التغليف، الترويج، خدمات المستهلك، تحليل المبيعات.
مرحلة ما بعد التقدم الصناعي	يحاول الأفراد البحث عن حرية اكبر في الاختيار، اهتمامات اقل بالكمية واكثر بالجودة المنتجة، وبتحسين مستويات المعيشة.	حاجات ورغبات متقدمة ، أنظمة متقدمة للمعلومات ، وأنظمة توزيع تساعد اكثر في إشباع تلك الحاجات.

المصدر : محمد سعيد عبد الفتاح، « **إدارة التسويق** »، المرجع السابق، ص31.

وحسب "ستانتون" (W. Stanton) فان أهمية التسويق ظهرت عندما ظهرت كلمات مثل فائض الإنتاج، وهو ما يتضح لنا بصفة خاصة في فترات الركود حيث يكون المطلوب حث الناس على الشراء بكل وسيلة، حتى يمكن الخروج من فترة الركود دون الوقوع إلى القاع في فترة من الكساد، ففي سنة 1958م حيث كانت الو.م.أ. تعيش فترة ركود، وجّه رئيس الجمهورية الأمريكية نداء للإذاعة والتلفزيون يحث فيه المستهلك الأمريكي على أن يزيد من مشترياته كواجب وطني حتى يساعد في أن تمر الدولة من الأزمة بسرعة، ولعل شبح الكساد العظيم الذي ساد العالم كان لا يزال ماثلا في الأذهان، إلا أن للتسويق أهمية سواء في فترات الركود أو فترات الإنعاش [1].

إذن فأهمية التسويق لا تأتي، كما يتصور البعض، من كونه ضروري لوصول السلع والخدمات إلى المستهلك بعد إنتاجها ، بل أن أهميته تتجلى في الدور الذي يلعبه قبل عملية الإنتاج، فهو يسبقها، كما أنه يرافقها، ويليها أيضا. وعلى ذلك فإن التسويق نشاط يمتد إلى مدى اكبر بكثير من مجرد تحقيق الأرباح، فهو يشارك في معالجة الكثير من مشكلات المجتمع وفي تحقيق أهدافه، أي أن

(1) صلاح الشنواني، « **الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية** »، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998 ، ص 40.

التسويق يعمل لتحقيق المصلحة العامة للمجتمع بجانب المصلحة الخاصة للمشروع .

الفرع الثالث : المسؤولية الاجتماعية للتسويق

الحقيقة انه مثلما ارتبط تقدم التسويق بتقدم علوم أخرى، كعلم النفس والاقتصاد والاجتماع، فقد ارتبط تقدم الدول، إلى حد كبير، بالمستوى الذي بلغته فيها وظيفة التسويق، وما ذلك إلا لأن مستوى المعيشة، وقدرة الاقتصاد على النمو، يعتمدان على حسن أدائها ومستوى الكفاية فيها[1] . فالتسويق يخدم المجتمع عن طريق إشباع الحاجات الحالية والمتوقعة من مجموعات السلع والخدمات التي يضمن تدفقها من أبواب المصانع إلى نقاط الاستهلاك، ومن ثم فالتسويق يشارك تنمية النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للفرد والأسرة والجماعات الصغيرة والقرية والمحافظات والمجتمع بوجه عام، فخلق المنافع الشكلية والزمانية والمكانية والحيازية عن طريق وظائف التسويق المختلفة يعتبر تنمية مستدامة للمجتمع [2] .

وعلى ذلك فإن طبيعة المشكلات الجديدة التي صاحبت تطور المجتمعات، والدراسات التي تناولتها، جعلت نتائج هذه الدراسات تحث على ضرورة اتصال رجال التسويق بأسلوب الحياة في المجتمع بقطاعاته المختلفة، فعلى التسويق أن يعمل في مجال اكبر من مجرد تحقيق الربح لكي يشمل فيما يشمله الناحية الإجتماعية، أي تنمية مستوى الأفراد في المجتمع لكي يمكن تحقيق أقصى إشباع ممكن في ظل الإمكانيات والطاقات المتاحة، فعلى رجال التسويق أن يؤقلموا أنفسهم لقبول المسؤوليات الاجتماعية بالإضافة إلى ما يسعون إليه من تحقيق أهداف المشروعات الاقتصادية وحسب ضرورات السوق والمستهلكين، فيجب ألا توجد هوة سحيقة بين باعث الحصول على الربح وبين المسؤوليات الإجتماعية التي تقع على رجال الإدارة، وبين هدف المشروع من نشاط التسويق وبين الأهداف الاجتماعية، بين التصرفات التسويقية وبين تحقيق الرفاهية العامة[3].

وحيث أن الأهمية الحقيقة للتسويق تنبع من أنه يساهم في إشباع الحاجات الإنسانية و يرتبط بالهدف النهائي للإنتاج، و يفسر سببية النشاط الاقتصادي فيبين معناه و يجسد منفعته، ما هي

(1) محمد الناشد، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(2) فريد النجار، « إدارة منظومات التسويق العربي والدولي »، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 40.

(3) محمد سعيد عبد الفتاح،مرجع سبق ذكره، ص 539-543.

المراحل التي مر بها المفهوم التسويقي وما علاقته بالمشروع ؟ وما الدور المعطى له فيه؟

المطلب الثاني:المفهوم التسويقي بين المشروع و المستهلك

لم يظهر التسويق كمصطلح إلا في أوائل القرن 20م، حيث تم تناوله كمقياس دراسي بإسم "تسويق المنتجات" بجامعة بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، أما ظهوره أول مرة داخل الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال، فقد كان علي يد شركة"كيرتس"(Curtis) عند إنشائها قسم بحوث التسويق في عام 1911 تحت اسم "البحث التجاري"[(1)]. فكلمة تسويق (Marketing) هي كلمة أمريكية مرتبطة بالتطور الاقتصادي الكبير في الولايات المتحدة الأمريكية، أما في أوروبا فقد برز هذا التعبير بشكل واضح لدى بروز مشكلة تسويق المنتجات المتراكمة الناتجة عن التطور الصناعي بعد الحرب العالمية الثانية[(2)]. أما عن النشأة الأولى للتسويق فكانت -كما يشير "دراكر" (Drucker)- في القرن 17م، فقد قامت عائلة "ميسيوي" اليابانية حوالي 1650م، بإنشاء أول محل أو متجر (Dept-store) في طوكيو، و منذ ذلك الوقت تدرج التسويق في تطوره، حتى وصل إلى الغرب في منتصف القرن 19م (1850) على يد شركة "هارفيستر" العالمية، حيث يعتبر "سيروس ماكورميك" (Cyrus Mc Cormick) أول من بيّن أن جوهر ومركز أي منظمة هو التسويق[(3)].

الفرع الأول : مراحل تطور المفهوم التسويقي

يري "ستانتون" (W.Stanton) أن التسويق مر في تطور (Evolution) وليس في ثورة (Revolution) ، بينما يرى آخرون بأن ما حدث في ميدان التسويق هو بمثابة ثورة تسويقية بدأت مع التطور الحديث في القيام بهذه الوظيفة، ولسنا هنا في وضع يمكننا أن نخوض في الجدل الذي يدور حول كون الذي مر به التسويق تطـــور أم

---

(1) عبد السلام أبو قحف، « **التسويق : وجهة نظر معاصرة** »، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مجهول سنة الطبع، ص 13.

(2) بيان هاني حرب، « **مبادئ التسويق** »، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن،1999، ص15.

(3) عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق ، ص13 .

ثورة، إلا أننا – بطبيعة الحال- سنتطرق إلى التوجهات التي اكتنفت المفهوم التسويقي آخذين بعين الاعتبار النواحي الاجتماعية، التاريخية والاقتصادية للتسويق، وفيما يلي المراحل الخمسة التي مر بها المفهوم التسويقي :

1- **المفهوم الإنتاجي :** في ظل المفهوم الإنتاجي، يهدف المشروع أساسا إلى زيادة الإنتاج و تخفيض تكلفته، ذلك أن الإدارة كانت تعمل في ظل مفهوم أن المستهلكين يشترون المنتجات ذات الجودة الأحسن وتقوم الشركة ببيع منتجاتها بنفسها(1). فالمنتجون كانوا يركزون على جودة المنتجات ثم بعد ذلك يبحثون عن الزبائن لهذه المنتجات، وعليه فالإعتقاد السائد في هذه المرحلة هو أن المنتوج الجيد يبيع نفسه(2). وقد كان لهذا التوجه مبرراته المنطقية حيث أن ما كان يتم إنتاجه كان مطلوبا وبشكل متوازٍ من قبل المستهلكين بالسوق، كما أن إهتمام المنتجين كان منصبا ضمن هذا التوجه على مقابلة ما هو مطلوب فعلا من المستهلكين دون إعطاء دور رئيسي لقضية التسعير، كما تميز هذا التوجه بعدم وجود مشكلات توزيع من جهة أو أية ضرورات عملية لتخطيط حملات ترويجية فعلية من جهة أخرى. كما أن الإدارة كانت تعطي أهمية كبرى لرجال الإنتاج والهندسة(3).

ومع نهايات هذا التوجه نشأ ما سمي في بعض الكتابات بـــ" التوجه السلعي"(المفهوم السلعي) (*) والذي يهتم بتوفير عدة أصناف من نفس السلعة ولكن بمستويات جودة مختلفة وذلك لإشباع الحاجات، الرغبات، والأذواق المختلفة التي نشأت لدى المستهلكين بعد أن إستنفذ التوجه الإنتاجي للتسويق أغراضه(4).

2- **المفهوم البيعي:** منذ عام 1930 تحولت الإدارة إلى مفهوم آخر وهو المفهوم البيعي، تحول الإهتمام من الإنتاج إلى البيع، بالإضافة أيضا إلى الناحية الإنتاجية (زيادة الإنتاج)، ولم تعد المشكلة الرئيسية أمام الإدارة نقص الإنتاج أو نقص المعروض من السلع ولكن المشكلة الحقيقية أصبحت النقص في الطلب والنقص في الإستهلاك(5). فهذا التوجه يرتكز على بيع ما تم إنتاجه من خلال التركيز على عنصري التوزيع عن طريق التوسع في شبكات أو منافذ التوزيع في مختلف المناطق

---

(1) محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص32.

(2) Md Seghir Djitli, "**Marketing**", Berti Editions, Alger, 1998, P05.

(3) محمد إبراهيم عبيدات، « **مبادئ التسويق: مدخل سلوكي** »، ط2، مجهول دار الطبع، عمان- الأردن، 1992، ص25

(*) هناك من يعتبر التوجه السلعي (المفهوم السلعي) مرحلة من مراحل تطور المفهوم التسويقي، أنظر على سبيل المثال: محمد فريد الصحن، « **مبادئ التسويق** »، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص 67-68.

(4) محمد إبراهيم عبيدات، المرجع السابق، ص 26.

(5) محمد سعيد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص 33.

الجغرافية، والترويج عن طريق تخصيص مبالغ أكبر بإنفاقها على الترويج وباستخدام مختلف الوسائل المتاحة، وضمن هذا التوجه كان لرجال البيع أهمية كبيرة[1].

3- المفهوم التسويقي: بعد الحرب العالمية الثانية تحولت الإدارة عن المفهوم البيعي إلى المفهوم التسويقي، وبدلا من العمل على بيع ما تنتجه المصانع حاولت الإدارة- لأول مرة- أن تركز على أي الأنواع تنتج: سواء تستمر في إنتاج السلع القديمة أو تطورها وتحسنها وتهذبها أو تقدم سلعا جديدة تضمن أن يطلبها و يقبل عليها المستهلكون، وتبلور هذا الإتجاه الجديد في الإهتمام ببحوث السوق، دراسة السلعة، دراسة المستهلك[2]. فهذا التوجه يقوم على إنتاج ما يمكن تسويقه، عموما يركز هذا التوجه على التسويق وليس على البيع، ويقوم هذا التوجه على فرضية مفادها أنه لابد من تحديد الحاجات والرغبات للمستهلكين المستهدفين أولا، ثم إنتاج المزيج السلعي ونبني المزيج التسويقي الموافق والمنسجم مع تلك الحاجات والرغبات والتوقعات التي تم تقديرها بناء على دراسات وبحوث التسويق. وحيث أن الشركات أصبحت تنتج ما يمكن تسويقه، فإن دور مدير التسويق برزت أهميته كضرورة إستراتيجية عملية وتنظيمية في هذه الشركات، وأصبح رجال التسويق هم المؤثرون الفعليون على الخطط القصيرة والطويلة الأجل في المشروعات الصناعية والتجارية[3].

وحتى يمكن توضيح الفرق بين المفهوم التسويقي والمفهوم البيعي من جهة، وبين المفهوم التسويقي والمفهوم الإنتاجي من جهة أخرى، سنستعين بالجدولين التاليين لتوضيح خصائص كل مفهوم مقارنة بالآخر:

جدول رقم (02): الفرق بين المفهوم التسويقي والمفهوم البيعي

المفهوم	مفهوم الدور	الوسائل	تركيز الجهود	الهدف الأساسي
المفهوم التقليدي نظرة تجارية (بيعية)	التسويق يتبع الإنتاج، مجالات التطبيق محدودة في بعض المنتجات.	ترقية المبيعات، التوزيع المادي.	المنتجات.	حجم المبيعات ورقم الاعمال.
المفهوم الحديث نظرة تسويقية	التسويق هو المهيمن في المؤسسة، مجالات التطبيق واسعة: بنوك، سياحة، وخدمات أخرى.	من المنتوج إلى ما بعد البيع.	المستهلك والزبون.	تعظيم الربح مع أو بواسطة إشباع رغبات المستهلك.

المصدر: Md Seghir Djitli, "**Marketing**",Ibid, P 08

(1) محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 26.

(2) محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص33.

(3) محمد إبراهيم عبيدات، المرجع السابق، ص 26-27.

جدول رقم (03): الفرق بين المفهوم التسويقي والمفهوم الإنتاجي

التوجه نحو التسويق	الخصائص	التوجه نحو الإنتاج
- حاجات المستهلكين توجه أنشطة المؤسسة	- الموقف إتجاه المستهلكين.	- الحاجات تشبع بالمنتوجات المصنوعة.
- المؤسسة تنتج ما يمكن بيعه.	- الموقف إتجاه المنتوجات.	- المؤسسة تبيع ما تنتجه.
- المهم هو المنتوجات الجديدة التي تشبع وترضي حاجات المستهلكين.	- التجديد (الإبداع، الإبتكار)	- المهم هو التكنولوجيا وتدنية التكاليف.
- هدف له الأولوية.	- الــربـــــح.	- ما بقي بعد تغطية التكاليف .
- قياس المبيعات، وتسهيل إستعمال المنتوج	- التكييف والتعبئة.	- حماية المنتوج .
- خدمة مقدمة للمستهلك.	- القرض الممنوح للزبائن.	-عملية إجبارية (Mal nécessaire)
- تتبع حاجات ورغبات الزبائن.	- آجال التسليم والنقل (التحويل)	- تتبع الإنتاج والمخزون.
- الإصرار على مزايا وإيجابيات المنتوج.	- الإشهار (الإعلان).	- الإصرار على جودة المنتوجات.
- مساعدة الزبون.	- قـــوة البيـــع.	- بيع المنتوجات المصنوعة

المصدر: J.P.Helfer & J.Orsoni, "**Marketing**", Vuibert Gestion, Paris, 1982, P13.

ولقد إقترح بعض الخبراء الإقتصاديين مثل "دوغلاس"(John Douglas) أن تصدر جميع القرارات التي تتخذها الإدارة وفقا للمفهوم التسويقي الحديث مع التركيز على المستهلك كضرورة لنجاح المشروعات، بمعنى آخر أن المدخل التسويقي الحديث يؤكد على مشاركة المستهلك في تشكيل القرارات الإقتصادية. ومنذ عام 1970، خطى التسويق خطوة أخرى إلى الأمام، فأصبح التسويق فلسفة الرقابة على كل نشاط المنشأة. بمعنى آخر يتأثر التخطيط المالي، وتحديد الحجم في الأجل البعيد، وأهداف الربح، بالإعتبارات التسويقية.(1)

4- المفهوم الإجتماعي: نظرا لأن المفهوم التسويقي الحديث قد وضع المستهلكين في إطار جديد، فقد وجّه للتسويق الكثير من النقد الذي يبرز آثاره على المجتمع . وحسب ما يقول الأستاذ "غالبريث" (John Kenneth Galbraith): « يعامل المستهلك بطريقة تتفق ومصلحة المشروعات الكبيرة »، بمعنى آخر أن الشركات بدلا من أن تعمل تلبية لتفضيل المستهلكين

---

(1) محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص33-34 .

تجدها تحدد طلباتهم، ثم تحاول التأثير فيها عن طريق الإعلانات أو عن طريق وضع السلعة في غـــلاف جذاب[1]. وهكذا قادت الظروف الاقتصادية و الاجتماعية التي سادت في السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي إلى بروز هذا التوجه، ويتميز هذا التوجه بإبراز المسؤولية الاجتماعية للتسويق، ويقوم هذا التوجه على فرض أن المشاكل البيئية والقوى السياسية والقانونية هي الموجه الأساسي للاستراتيجيات التسويقية لمعظم المشروعات الصناعية و التجارية[2].إذن فالمفهوم الاجتماعي للتسويق يقوم و يهدف إلى أن يعمل التسويق على رفع مستويات المعيشة والى تحقيق رفاهية المستهلكين، ويعني هذا إشباع الحاجات الشخصية للمستهلكين وفي نفس الوقت الاهتمام بمصلحة المجتمع، ولذلك تحاول اغلب الشركات حاليا أن تحقق التكامل بين المفهوم الاجتماعي وبين قراراتها اليومية[3]. فالتسويق الاجتماعي يتناول تغييرا لاتجاه المؤسسة، وتوسيعا في الأنشطة التسويقية مع الأخذ بعين الاعتبار الآثار البعيدة المدى، فالمفهوم الاجتماعي يدعو إلى الأخذ بثلاثة وجهات نظر عند إعداد القرارات التجارية وهي:[4] حاجات ومصلحة المستهلكين، أهداف المؤسسة، ورفاهية ومصلحة المجتمع.

5-المفهوم الاستراتيجي: إن بقاء و استمرار الشركات يتوقف إلى حد كبير على إنتاج سلع وخدمات مطابقة لحاجات ورغبات المستهلكين، وهذا يدعو إلى اللجوء إلى التسويق باعتباره شرطا مطلقا وضروريا للنجاح، ولكن التطور البيئي يبين أن هذا اللجوء غير كاف، وأن النظرة و المقاربة الاستراتيجية أكثر من ضرورية ، لأن الاستراتيجية تعكس إدراك أن الشركة تتكون من عدة أنشطة تنفذ من خلال آجال طويلة لمقابلة بيئتها المتغيرة و أسواقها المختلفة. ومن اجل هذا فان الشركات سوف لن ترضى بتبني التسويق فقط، بل سوف تفكر في التسويق الاستراتيجي، لأن هذا الأخير يحدد و يوجه الأنشطة و الهياكل على المدى الطويل، وليس فقط في المدى القصير، ولهذا فإن المفهوم الاستراتيجي للتسويق، أو هذا التوجه الاستراتيجي الجديد للتسويق ينمي و يوسع من أهمية التسويق ويوضح بجلاء دوره باعتباره عامل أساسي في الاستراتيجية العامة للشركة، وعلى ذلك يعتبر توجه الشركات نحو التسويق الاستراتيجي إعطاءا للبيئة و المنافسة و الآجال الطويلة المكانة اللازمة و الضرورية في القرارات التسويقية [5].

---

(1) محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص34.

(2) محمد ابراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره ، ص27.

(3) محمد سعيد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص 35.

(4) Ph. Kotler & B.Dubois, "**Marketing Management**", 8emed , Publi- Union, Paris, 1994, P27.
(5) S.Martin & J.P.Védrine, "**Marketing: Les Concepts-Clés** ", Editions Chihab, Alger, 1996, P13-14.

الفرع الثاني : فلسفة التسويق و قصر النظر التسويقي

في الحياة العملية لازال هناك الكثير من رجال الأعمال الذين لا يعيرون اهتماما إلى المفهوم التسويقي الحديث، وسبب ذلك أنهم لم يفهموا بعد أن الأهم في كل نشاط اقتصادي قد أصبح إرضاء المستهلك وليس إنتاج السلع والخدمات، وهؤلاء مصابون بما يسمى بـــ"قصر النظر التسويقـــي" (MYOPIE MARKETING) (MARKETING MYOPIA) و ما نلاحظه من أن بعض المشروعات توقفت عن النمو أو اختفت من السوق بعدما كانت مزدهرة و ناجحة، لا يرجع السبب في ذلك كما يعتقد البعض إلى أن السوق قد بلغ حد الإشباع أو أي شيء آخر، ولكن السبب يكمن في فشل المسؤولين في عملية توجيه أنشطة المشروع نحو ما يريده ويرغب فيه المستهلك باعتبار هذا الأخير – من وجهة نظر تسويقية- ملكا (CONSUMER IS KING).

ويبين "تيودور لوفيت"(THEODOR LEVITT) ظاهرة "قصر النظر التسويقي" ضاربا الأمثلة عليها من بعض الصناعات في الولايات المتحدة. فيقول أن السكك الحديدية في أمريكا لم تتوقف عن النمو بسبب أن الحاجة إلى السفر أو الشحن قد تدهورت، لأن هذه الحاجة في الحقيقة قد زادت. ولكن ما حدث هو أن السكك الحديدية سمحت للآخرين من سيارات و طائرات وغيرها أن يأخذوا منها عملاءها. وكان ذلك نتيجة لقصر النظر التسويقي الذي أصاب المسؤولين عن إدارة السكك الحديدية، إذ اعتقدوا بأنهم يعملون في النقل على الخطوط الحديدية و ليس في مجال النقل بصفة عامة. بعبارة أخرى، كانوا يفكرون تفكيرا ضيقا من وجهة نظر السلعة التي ينتجونها أو الخدمة التي يقدمونها، وليس من وجهة نظر العميل الذين يتعاملون معه، وبذلك فشلوا في التعرف على البدائل الأخرى التي تتنافس معهم والتي كان في إمكان العميل أن يتحول إليها (1). لهذا يقع على عاتق رجال التسويق أن يتخلصوا من التفكير المسدود الذي يبعدهم عن المستهلك، و يحصرهم في نطاق ضيق من النشاط يعتقدون انه لا يمكنهم الخروج عنه، أي يكون تفكيرهم حول السلعة التي يريدون بيعها وليس حول المستهلك الذي يريدون بيع السلعة إليه. فقصر النظر التسويقي يجعل رجال التسويق يغلبون الأهداف القصيرة المدى على الأهداف طويلة المدى، وفيه يعتقد رجل التسويق أن الغاية تبرر الوسيلة، وانه لكي يتم صفقة بيع فيكون هذا بالنسبة له هدفا في حد ذاته، ولا يهمه أن يأخذ المستهلك سلعة رديئـــة أو أن يشتري المستعمل الصناعي كميات اكبر مما يحتاج إليه فعلا. و لاشك أن مثل هـــــذا

(1) صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص29.

الاتجاه في التفكير من جانب رجل التسويق يتعارض مع المسؤولية الملقاة على عاتقه اتجاه المجتمع الذي هو قبل كل شيء عضو فيه(1).

الفرع الثالث: المستهلك أساس المشروع و التسويق أهم وظائفه

وعلى ذلك إذا انطلقنا من ظاهرة "قصر النظر التسويقي"ووجوب توجيه كل أنشطة المشروع نحو ما يحتاجه المستهلك، فإن التسويق يعتبر– أولا وقبل كل شيء– فلسفة، منطق وحالة ذهنية أو وضعية فكرية (ÉTAT D'ESPRIT) (2) . أي أن النظرة التسويقية في الواقع هي منطق الحاجة، تأمل عند وضع منتوج أمام الزبون، بأن يكون مرضيا له في المكان و الزمان و بالشكل و السعر الذين يناسبونه(3). وهذا يعني في ميدان الأعمال أن التسويق ليس وظيفة من الوظائف الأخرى فقط و إنما هو نظرة شاملة لكل ميدان إدارة الأعمال(4)، أو نظرة مختصرة لكل التسيير(5).
وعلى ذلك يعتبر "دراكر" (Peter Drucker) من الأوائل الذين عرفوا المشروع بأنه إرضاء المستهلك، ويؤكد ذلك حين يقول لو أردنا أن نعرف مشروعا ما علينا أن نبدأ بالغرض منه، ولذلك فإنه لا يرى إلا تعريفا واحدا صحيحا للغرض من أي مشروع وهو خلق عميـــل أو زبـــون (to create a customer) عن طريق إرضاء مطالبه(6) .وعليه، فالأسواق لا تخلقها الطبيعة، و إنما رجال الأعمال، فحاجات المستهلك تظل نظرية إلى أن يأتي رجل الأعمال فيحولها إلى طلب فعال، عندما يجعل من هذا المستهلك زبونا، وعندما يكوّن من مجموع الزبائن ســـوقا(7).

فالزبون هو الذي يقرر ماهية المشروع، وهو وحده الذي عن طريق استعداده للدفع مقابل سلعة أو خدمة ما يحول الموارد الاقتصادية إلى ثروة و إلى سلع. و لذلك فإن على المشروع أن يفكر ليس في ما ينتجه، ولكن في ما يفكر الزبون في شرائه؛ فالزبون هو الذي يقرر ما هو المشروع، وماذا

---

(1) صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص411.

(2) Voir : - Md SEGHIR Djilti , Opcit , P01-02 .
- J.P. HELFER & J.ORSONI, Opcit , P11.

(3) Yves Cherouze, « **Le Marketing** », Tome1, 2emed, OPU, Alger, 1990, P15.

(4) Théodore Levitt , « **l'Esprit Marketing** », Les Editions D'Organisation, Paris, 1972, P11.

(5) غول فرحات، « **المسار التسويقي بين مرحلة الاقتصاد المخطط و اقتصاد السوق** »، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،96 – 1997 ، ص04.

(6)(7) صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص9–10

ينتج ، وما إذا كان سيبقى و يزدهر وينمو أم سيتدهور ويختفي. الزبون إذن هو أساس أي مشروع، و هو الذي يبقي على أي مشروع[1].

ولما كان المستهلك هو أساس أي مشروع، فإن التسويق- بالإضافة- إلى الابتكار (Innovation)- هو الوظيفة الرئيسية لأي مشروع، ومن أجل ذلك اعتبر"دراكر" (DRUCKER) أن "ماكورميك" (CYRUS Mc CORMICK) هو أول رجل رأى بوضوح أن التسويق هو الوظيفة الأساسية للمشروع و أن خلق زبون هو الواجب الأساسي للإدارة[2].

فالتسويق والفكر التسويقي يجب أن يشمل المشروع بأكمله. فإذا نظرنا إلى المشروع من وجهة نظر النتيجة النهائية نجد أنها وجهة نظر الزبون. ومن ثم كان الاهتمام بالتسويق وضرورة تغلغله في جميع أجزاء المشروع ومجالات نشاطه[3]. ومن هنا يرى "ستانتون" (W. STANTON) أن المفهوم التسويقي يعني تزايد الوعي بأهمية الدور الذي يلعبه التسويق بالنسبة لنجاح مشروع ما، و النظر إلى المشروع باعتباره تنظيما تسويقيا، بمعنى أن يعمل كل جزء في المشروع سواء كان هندسيا أو إنتاجيا أو حسابيا أو غير ذلك من وجهة نظر المستهلك والسوق وبغرض التعاون من اجل مقابلة مطالب المستهلك وإشباع رغباته، واعتبار النجاح في ذلك هو الكفيل ببقاء المشروع و ازدهاره و تحقيقه لما يسعى إليه من أرباح [4].

المطلب الثالث: التسويق بين الإدارة و المشروع

هناك فرق رئيسي بين كل من المفهوم التسويقي (MARKETING CONCEPT) وبين التسويق ذاته (MARKETING)؛ فالأول -كما ذكرنا سابقا- فلسفة، أو اتجاهات، أو طريقة للتفكير؛ في حين أن الثاني هو فعل، أو تصرف في ميدان إدارة الأعمال. وبطبيعة الحال ،فان طريقة التفكير تحدد-بلا شك- التصرف الإداري المعين [5]. لكي يجني المشروع كل ثمار المفهوم

(1)(2) صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 10.

(3) صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص11

(4) صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص26

(5) محمد صالح الحناوي ،« **إدارة التسويق: مدخل الأنظمة و الاستراتيجيات** »، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية،1984،ص23

التسويقي فان الفلسفة يجب أن تتحول إلى ممارسة[1]. وكما يعتقد الكثير من الكتاب فان التسويـــق-بعد تحديد فلسفته- قد أصبح مجموعة أنشطة وتقنيات، ومنهجا علميا في خدمة هذه الفلسفة التسويقية [2].

الفرع الأول : محاولة إعطاء تعريف للتسويق

لقد ظهر عدد كبير من الاجتهادات في سبيل تعريف التسويق، فليس سهلا وضع تعريف لفرع من فروع المعرفة، ولكن وضع التعريف، بحد ذاته، هو عمل ضروري في البحث العلمي .

إن مشكلة التعريف تتجلى في انه عندما يكون شاملا فانه -ربما- يهمل إبراز، أو التركيز على، النقاط الأكثر أهمية في التدليل على ماهية الموضوع. وهو عندما يكون محدودا فانه قد يهمل جوانب تتصل به، وتلك ناحية ربما لا يخلو منها أي تعريف-بما فيه تعريفنا أيضا- الا أن إيثارنا له يعزى إلى انه ربما يكون انسب في الدلالة من سواه .

ولذلك وجب التطرق إلى مجموعة من التعاريف لمختلف الكتاب الذين تناولوا موضوع التسويق بالدراسة و البحث:

- يعرف GLUTEN-BERG التسويق بأنه : « عملية إيصال المنتج إلى المستهلك »[3].
- وعرفه MEFFERT بأنه : « القيادة الموجهة و الواعية التي يمارسها رجال الأعمال عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة الخاصة بالنشاطات اللازمة لانسياب السلعة إلى أماكن الطلب عليها »[4].
- أما LAUFER & LINDON, LENDREVIE فقد عرفوا التسويق بأنه : « مجموعة الوسائل المتاحة للمؤسسات من اجل خلق، الحفاظ وتنمية أسواقها أو مستهلكيها و زبائنها »[5].
- كما عرفه CLAUDE DEMEURE بأنه : « مجموعة من التقنيات تركز على تحديد حاجات و رغبات المستهلكين وتسمح للمنظمة بالوصول إلى أهدافها »[6].

---

(1) صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره ، ص27

(2) Jacques Lendrevie , D.Lindon & R.Laufer, **« MERCATOR : THEORIE ET PRATIQUE DU MARKETING »** , 3emed, Dalloz, Paris, 1983, P10.

(3)(4) بيان هاني حرب،مرجع سبق ذكره، ص17.

(5) J.Lendevie & Autres, IBID, P02.

(6) غول فرحات، مرجع سبق ذكره،ص04.

- وعرفه VERN TERPSTRA بأنه : « مجموعة الفعاليات الموجهة لتحقيق الأرباح عن طريق التأكد من حاجات المستهلك أو العمل على إيجادها وحثه على إشباعها »[1].

- أما PIERRE GERARD فعرف التسويق بأنه : « أسلوب فني ينطوي على وضعية فكرية ويمثل جانبا إنسانيا و آخر تجاريا »[2].

- وبالنسبة لـــ Mc CARTHY فانه عرف التسويق بأنه: « العملية الاجتماعية التي توجه التدفق الاقتصادي للمنتجات و الخدمات من المنتج إلى المستهلك بطريقة تضمن التطابق بين العرض و الطلب وتؤدي إلى تحقيق أهداف المجتمع »[3].

- أما KOTLER & DUBOIS ، فقد عرفاه بأنه: « الميكانيزم الاقتصادي و الاجتماعي الذي عن طريقه تلبى و تشبع حاجات ورغبات الأفراد و الجماعات بوسيلة إنتاج وتبادل المنتوجات و الأشياء التي لها قيمة عند الغير »[4].

- أما الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) فإنها تنص على أن التسويق هو : « العملية الخاصة بتخطيط، وتنفيذ، وخلق، وتسعير، وترويج، وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل و التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهداف المنظمات »[5].

- ويعرفه محمد الناشد فيقول بأن التسويق : « وظيفة إدارية تمثل مجموعة الأنشطة الرامية إلى خلق المنافع الاقتصادية على أساس الدراسات النوعية والكمية المنتظمة والهادفة إلى تخطيط سياسات الإنتاج و التوزيع بغرض إشباع حاجات المستهلك بأقصى كفاية ممكنة »[6].

وبجانب هذه التعريفات هناك العديد من التعريفات الأخرى المقترحة من رجال الأعمال و الإدارة و أساتذة و علماء التسويق، لا مجال لذكرها كلها، وهي لها اوجه صلاحيتها، واختلافها و تباينها إنما يدل على أن التسويق هو أحد فروع المعرفة الذي مازال يتطور من حين إلى آخر، لذلك كان التركيز على جوانب معينة من التسويق دون الجوانب الأخرى من التعريفات المشار إليها سابقا، حتى أن "كوتلر" (Ph. Kotler) الذي يعتبر "أب التسويق" قد تغيرت تعريفاته عبر الزمن،

(1)(2) محمد الناشد، مرجع سبق ذكره ص 31-33

(3)عبد السلام أبو قحف، «**أساسيات التسويق** »،ج1، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية،1996،ص 52

(4) PH.KOTLER & B.DUBOIS,« **MARKETING MANAGEMENT** », 9emed, Publi-Union EDITIONS, Paris,1997,P37.

(5)عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق**»، ج1، المرجع السابق، ص52.

(6) محمد الناشد، المرجع السابق، ص33.

فمثلا عرف التسويق سنة 1973 بأنه : « مجموعة الأنشطة الإنسانية التي تهدف إلى تسهيل و إتمام التبادل »[1]، ثم عرفه في سنة 1980 بأنه : « نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الاحتياجات والرغبات من خلال عمليات تبادلية »[2]، أما في سنة 1997م فقد عرفه على انه : « الميكانيزم الاقتصادي و الاجتماعي الذي عن طريقه تلبي و تشبع حاجات ورغبات الأفراد و الجماعات بوسيلة إنتاج وتبادل المنتوجات و الأشياء الأخرى التي لها قيمة عند الغير »[3].

و يظهر الفحص الدقيق لمعظم هذه التعريفات أنه يمكن تصنيفها إلى (04) مجموعات هي:

- المجموعـــة الأولى تعتبر التسويـــق كعملية اجتماعيـــة واقتصاديـــة مثل تعريف كل مـــن KOTLER & DUBOIS و Mc CARTHY
- المجموعة الثانية تعتبر التسويق كعملية إدارية مثل تعريف كل من MEFFERT، و الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA)، ومحمد الناشد .
- المجموعة الثالثة تعتبر التسويق كنظام مثل تعريف PIERRE GERARD، و GLUTEN-BERG.
- المجموعة الرابعة تعتبر التسويق كأنشطة و تقنيات ووسائل مثل تعريف كل من VERN TERPSRA و CLAUDE DEMEURE و LAUFFER و LINDON& LENDREVIE

وفي إطار هذا التصنيف يمكن القول أيضا أن أهم سبب لإختلاف النظرة بين هذه المجموعات الأربعة يرجع إلى تبني بعض الكتاب وجهة نظر كلية (MACRO MARKETING) لتعريف التسويق، بينما البعض الآخر ينظر إلى التسويق من وجهة نظر جزئية MICRO MARKETING.

وعليه فأصحاب النظرة الجزئية ينطلقون من أن التسويق مجموعة من الأنشطة و التقنيات في إطار إداري ، التي تؤدي إلى إشباع إحتياجات المستهلكين و تحقيق أهداف المشروع من خلال تخطيط المنتوج و التسعير و الترويج والتوزيع و التي تساهم في تحقيق الإشباع المطلوب، ومن أجل ذلك يرتكز تحليلهم على المشروع و ما يحيط به. أمـــا أصحاب النظرة الكلية للتسويق فينطلقون مـــن أن

---

(1) PH.KOTLER, « **MARKETING MANAGEMENT** », 2emed, PUBLI-UNION EDITIONS, Paris, 1973, P26.

(2) محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره ، ص20.

(3) PH. KOLTER & B. DUBOIS ,« **MARKETING MANAGEMENT** », 9emed , Opcit, P37.

التسويق عملية اجتماعية و اقتصادية تهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع من خلال الموائمة بين المعروض غير المتجانس من السلع المقدمة بواسطة المنتجين، وبين الطلب غير المتجانس على السلع من جانب المستهلكين . ومن اجل ذلك يرتكز تحليل أصحاب النظرة الكلية على الوظائف التسويقية المؤداة على مستوى المجتمع لسد الفجوة بين المعروض و المطلوب، أي يرون التسويق على انه خلق وتسليم مستوى معيشي افضل[1].

ورغم أن هذا البحث يركز على النظرة الكلية للتسويق، فان هذا التركيز لم يمنعه من أن يرى بأن التسويق لابد أن ينظر إليه من كلا المنظورين- الجزئي و الكلي- معا وفي نفس الوقت، ذلك أن تطور المفهوم التسويقي ابتداء من النظرة الجزئية و انتهاء إلى المفهوم الحديث الذي يركز على المسؤولية الاجتماعية للتسويق، إنما يعني انه لا يمكن تجاهل النظرة الكلية، وأن هذه الأخيرة ملازمة للنظرة الجزئية للتسويق .

إن الأهمية الحقيقية للتسويق لم تظهر و لم تتضح الا بعد أن ارتبط دوره بمستوى المعيشة ويبرز مثال ذلك تشبيه أحد القادة الأمريكيين التسويق بأنه الجبهة الأمامية للدفاع عن "الديمقراطية" في المجتمع الأمريكي، لأنه يتوقف عليه ما وصل إليه المجتمع من مستوى معيشة، وما يمكن أن يصل إليه من مستويات أعلى في المستقبل. فإذا نجح التسويق في الاضطلاع دائما بهذه المسؤولية اتجاه مستوى المعيشة فانه يكون وسيلة لدعم الأسس و النظم التي يقوم عليها المجتمع الأمريكي. ولعل ذلك كان واضحا أيضا في الحوار الطريف الذي دار يوما في موسكو بين "ريتشارد نيكسون" نائب رئيس الجمهورية الأمريكية في ذلك الوقت وبين "نيكيتا خروتشوف" الزعيم السوفياتي، عندما تقابلا في افتتاح المعرض الأمريكي هناك. إذ لفت "نيكسون" نظر "خروتشوف" إلى التلفزيون الملون وكان في ذلك الوقت لا يزال حدثا، ليدلل به على مستوى المعيشة المرتفع الذي يتمتع به الفرد الأمريكي. فما كان من "خروتشوف" الا أن رد عليه بمنجزات الاتحاد السوفياتي في مجال آخر كان متفوقا فيه في ذلك الوقت وهو استكشافات الفضاء . فكانت مساجلة كلامية وتاريخية للدولتين الأعظم تعكس تفكير و اتجاهات كل منهما في ذلك الوقت[2].

كما ظهرت أهمية التسويق أيضا عندما ظهرت كلمات مثل فائض الإنتاج، وهو ما يتضح لنا بصفة خاصة في فترات الركود ومثال ذلك النداء الذي وجهه رئيس الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1958م عبر الإذاعة والتلفزيون يحث فيه المستهلك الأمريكي علي أن يزيد مـــن مشترياتـــه

---

(1) محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص9 .

(2) صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص16 .

كواجب وطني حتى يساعد في أن تمر الدولة من الأزمة بسرعة [1] .

وعليه، وفي تقديرنا، أن التعريف الأنسب، بصفة عامة، ينبغي أن يتضمن عناصر أساسية هي: الصفة لأنها نعت يبين ماهية موضوع التعريف، والمضمون لأنه يشير ألي محتواه، وأخيرا الهدف لأنه يدل على الغرض الذي ينشده [2]. فإذا التزمنا بهذه العناصر الثلاثة فانه يمكننا أن نصل إلى تعريف جامع مانع للتسويق، وبالتالي فان هذا الأخير هو : « **مجموعة الأنشطة التي تسهل تدفق السلع والخدمات والأفكار من المنتج إلى المستهلك، والقائمة على أساس إرضاء حاجات و رغبات المستهلك ، بشكل يؤدي إلى خلق علاقة دائمة ما بين المنتج والمستهلك، بهدف تحقيق مصلحة المشروع و المجتمع معا وفي نفس الوقت** ».

ويعتبر هذا التعريف محاولة بسيطة ومتواضعة لتحديده، لذلك فإنه يتطلب بعض التوضيحات والتعليقات التي تشرحه من خلال أهم النقاط التالية التي قام على أساسها، وهي:

1- أن التسويق مجموعة أنشطة تسهل انسياب وتدفق السلع و الخدمات و الأفكار من المنتجين إلى المستهلكين في الأسواق، لان التسويق برز من اجل عملية تسهيل و الانسياب للمنتوجات، وتطور من خلال نجاحه في مواجهة كل المشكلات و العراقيل التي تحول دون هذا التدفق و الانسياب للمنتوجات من المنتج إلى المستهلك، وعليه فكل نشاط يسهل هذا التدفق إنما هو في حقيقته نشاط تسويقي ويتبعه في ذلك كل ما ينبني على هذا التسهيل من استراتيجيات دخول الأسواق أو المحافظة عليها وتنميتها، واستراتيجيات المزيج التسويقي الموضوعة لتلك الأسواق، وبحوث التسويق لحل كل المشكلات التي تواجه التسويق. فالتسويق -كما يقول "لوفيت" (THEODORE LEVITT)- يهتم بكل المشكلات الكبرى وأيضا بكل الأسئلة الصغيرة الشائكة التي يجب أن تحل و تعالج في مختلف قطاعات المشروع، للوصول إلى أهداف تجذب وتحفظ الزبائن، وهذا يعني في ميدان إدارة الأعمال أن التسويق ليس وظيفة من الوظائف فقط، وانما هو نظرة شاملة و موجزة لكل ميدان الأعمال والتسيير[3]. فالدور الوسيط الذي يلعبه التسويق ما بين المنتج وزبائنه يدعوه لان يعالج المشكلات الأساسية لكل المؤسسات، أي تخطيط في سياسة المنتوج....وحتى تطورها العام [4].

2- أن هذه الأنشطة يجب أن تكون قائمة على أساس إرضاء حاجات ورغبات المستهلك، أي أن

(1) صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص19-20.

(2) محمد الناشد، مرجع سبق ذكره، ص33.

(3) Théodore Levitt, Opcit, P11.

(4) Théodore Levitt, IBID, P256 .

الأنشطة التسويقية عبارة عن تصرفات وممارسات تنبثق من طريقة تفكير أساسها المستهلك، بمعنى أن هذه الأنشطة هي ترجمة عملية اكتشاف حاجات و رغبات المستهلك إلى مواصفات خاصة بالسلع و الخدمات والأفكار، وجعلها في متناول المستهلك وتمكينه من الحصول عليها، لأن مشكلة المطابقة بين المنتوجات والحاجات والرغبات هي المشكلة التسويقية التي يجب أن تنصب كل المجهودات من اجل حلها ومعالجتها، ولأن المستهلكين لا يشترون المنتوجات، وإنما يشترون المنافع التي يأملون في الحصول عليها من هذه المنتوجات. فالفلسفة التسويقية تقوم على أساس محاولة إيجاد السلع والخدمات ذات القيمة الإشباعية و التي يرغب المستهلكون في شرائها، أي أن نواة التسويق هي فكرة إرضاء وإشباع رغبات وحاجات المستهلك عن طريق السلعة وكل الأشياء المصاحبة لانتاجها وتوزيعها وأخيرا استهلاكها.

3- أن هذه الأنشطة يجب أن تؤدي إلى خلق علاقة دائمة ما بين المنتج و المستهلك، أي أن إشباع حاجات ورغبات المستهلك بالنسبة للمنتج ليس الا وسيلة وليس هدفا؛ فالإشباع والإرضاء لهذه الحاجات و الرغبات، ما هو الا وسيلة لخلق الإخلاص لدى الزبائن للمنتج[1]، وكما يقول كل من KOTLER & DUBOIS فان المؤسسات التي تريد النجاح عليها تبني فلسفة أعمال تركز على الزبون، وهذا يعني خلق علاقة وليس فقط إعداد و تحسين المنتوج[2]. وعليه فعلى كل مشروع أن يعمل على ما يساعد على بقائه ونمو ضمن التكيف حسب مطالب السوق، أي إذا كانت أي مؤسسة ليست قادرة على جذب المستهلكين أو المحافظة عليهم عن طريق التكيف الدائم مع حاجاتهم ورغباتهم، فإنها لا تستطيع أن تنمو، ولا حتى أن تبقى. إذن المطلوب من كل مؤسسة أن تؤدي أنشطتها بشكل يؤدي إلى خلق علاقة دائمة مع المستهلك؛ فوجود العلاقة بين المنتج و المستهلك لا يكفي لبقاء ونمو المؤسسة، وإنما العلاقة الدائمة هي الضمان الوحيد لبقائها ونموها في الأسواق.

4- أن كل هذه الأنشطة القائمة على أساس إرضاء حاجات ورغبات المستهلك بشكل يؤدي إلى خلق علاقة دائمة معه إنما هدفها تحقيق مصلحة المشروع والمجتمع معا وفي نفس الوقت؛ فإذا كان إرضاء حاجات ورغبات المستهلك غاية في حد ذاتها، وخلق علاقة دائمة مع المستهلك غاية في حد ذاتها أيضا، فان تحقيق مصلحة المشروع والمجتمع هما غاية تلك الغايتين، أي أن مصلحة المشروع و المجتمع هي غاية غايات الأنشطة التسويقية؛ فمصلحة المشروع المتمثلة في تحقيق أقصى ربح ممكـــن،

---

(1) Yves Cherouse, Opcit, P15.
(2) Ph. Kotler & B.Dubois, « **MARKETING MANAGEMENT** », 8^{emed}, Opcit, P34.

ومصلحة المجتمع المتمثلة في المصلحة الشخصية للمستهلك بصفة خاصة والمصلحة العامة للمجتمع بصفة عامة، هي الغاية النهائية التي لا غاية بعدها، التي يجب على الأنشطة التسويقية تحقيقها، إذ أن حقيقة كون المستهلك هو الذي يقرر ما هو المشروع، وماذا ينتج، وما إذا كان سيبقى ويزدهر وينمو، أم سيتدهور و يختفي، وحقيقة أن أي مشروع ما هو الا جهاز للمجتمع يؤدي دورا ووظيفة في خدمة المجتمع عن طريق ضمان استمرار تحقيق النمو الاقتصادي ورفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع من خلال تقديم السلع والخدمات لإشباع حاجاتهم واستخدام أو استغلال الموارد المتاحة في المجتمع... يحتمان أن يكون هدف الأنشطة التسويقية هو تحقيق مصلحة المشروع والمجتمع في نفس الوقت؛ فكلا المصلحتين متداخلتين ومتكاملتين، لا يمكن فصل إحداهما عن الأخرى، لذا فان كلا المصلحتين ليستا متناقضتين، وتحقيقهما في نفس الوقت في متناول كل المشاريع الاقتصادية، بل أن تحقيقها وفي نفس الوقت أساس بقاء المشروع ونموه و استمراره .

الفرع الثاني : تطور المفاهيم المتعلقة بدور التسويق في المشروع

هناك أسباب عديدة جعلت المفهوم التسويقي بصفة عامة، والتسويق بصفة خاصة يبرزان بصورة واضحة أكثر من قبل بالنسبة لجدواهما ودورهما في الأنشطة الاقتصادية عامة و المؤسسات خاصة، ومن بين أهم الأسباب التي أدت بهذه المؤسسات إلى إكتشاف وإدراك ووضوح جدوى ودور التسويق ما يلي:(1)

- تدهور مبيعات المنظمات.
- انخفاض معدلات النمو الاقتصادي.
- الرغبة في دخول أو اكتشاف أسواق جديدة داخلية و خارجية.
- تغيير أنماط وسلوكيات الشراء وحاجات المستهلكين.
- إرتفاع حدة المنافسة بأنواعها المختلفة.
- إرتفاع التكاليف البيعية.
- التقدم التكنولوجي.
- ظهور جمعيات حماية المستهلك و البيئة

(1)عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1، مرجع سبق ذكره، ص18.

- ظهور الشركات متعددة الجنسيات و غزوها الأسواق العالمية.

فللأسباب السابقة ولغيرها أصبحت نظرة منظمات الأعمال لأهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه التسويق في الوقت الحالي وكذلك في المستقبل تختلف عن نظيرتها سواء في مرحلة الثورة الصناعية أو ما بعدها حتى أوائل الثمانينات؛ ففي الوقت الذي كان مديرو التمويل والإنتاج خاصة والمديرون عامة بالمنظمات ينظرون إلى التسويق باعتباره ضيفا غير مرغوب فيه، تحولت النظرة إلى اعتباره نشاطا أساسيا لمنظمات الأعمال، وهذا ما توضحه الأشكال الآتية أدناه:

شكل رقم (2) : تطور المفاهيم المتعلقة بدور التسويق في منظمات الأعمال

الإنتاج | المالية | الأفراد | التسويق

1- التسويق باعتباره أحد الأنشطة المتساوية الأهمية

الإنتاج | المالية | الأفراد | التسويق

2- تزايد الإهتمام بوظيفة التسويق بالنسبة للوظائف الأخرى.

الإنتاج | المالية | الأفراد | التسويق

3- التسويق بإعتباره الوظيفة الجوهرية (primordiale)

الإنتاج | المالية | الأفراد | التسويق | الزبون

4- الزبون في مركز المؤسسة.

الإنتاج | المالية | الأفراد | التسويق | الزبون

5- الزبون في مركز المؤسسة والتسويق هو الوظيفة المتكاملة (intégratrice)

المصدر: أنظر: - عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.
Ph. Kotler & B.Dubois, « **MARKETING MANAGEMENT** », 8emed, Opcit, P23.

الملاحظة الأولية التي تفرض نفسها من خلال الشكل السابق هي خاصية التوسع التسويقي .(Le Caractère Expansionniste du Marketing)

ففي البداية الوظيفة التجارية تظهر مثل بقية الوظائف الأساسية أي تساوي التسويق في الأهمية مع غيره من النشاطات الأخرى، ومع أي نقص أو تدهور (insuffissance) في الطلب يؤدي برجال التسويق إلى أن يعتبروا وظيفتهم بأنها ذات اهمية اكبر من الوظائف الأخرى، ومع هذا الدور، في ظل إعتبار أن الزبائن هم سبب وجود المؤسسة، تتحول وظيفة التسويق إلى وظيفة رئيسية وجوهرية وكنواة(NOYAU) للأنشطة الأخرى و التي تنجذب(GRAVITANT) حولها، وطبيعيا فان أخذ وظيفة التسويق زمام الأمر يثير بقية الإدارات الأخرى و التي توجد في وضعية

تابعـــة (SUBORDONNEE) وباعتبار أن التسويق يركز على حاجات ورغبات المستهلك. فإن الزبون وليس وظيفة التسويق من يوجد في مركز المؤسسة و أنشطتها، فخدمة وتحقيق رضا المستهلك هو محل الاهتمام المشترك لكل الأنشطة الوظيفية للمؤسسة، وأخيرا فإن الأكيد هو تدعيم الترجمة الصحيحة و الترضية ذات الفعالية لحاجات ورغبات الزبائن، الشيء الذي يجعل التسويق يشغل مكانة امتيازية، حيث تعتبر رغبات وحاجات المستهلك نواة التسويق، وهذا الأخير نواة الأنشطة الأخرى(1).

وعليه فان منطق بناء أو تكوين النظرة الموضحة في الرسم الخامس من الشكل (02) على وجه الخصوص يمكن ذكر ما يلي:(2)

1- أن قيمة وجود أي منظمة (خاصة منظمات الأعمال) تابعة لمدى وجود زبائن لها، أي أن المنظمة لا قيمة لها بدون وجود المستهلك.

2- أن الهدف الأولي للمنظمة يتمثل –إذن–في خلق وجذب الزبائن و المحافظة عليهم، أي أن المهمة الأساسية هي اكتشاف المستهلك و المحافظة عليه.

3- أن اجتذاب المستهلكين و المحافظة على علاقاتهم بالمنظمة بل وتوطيدها لا يتم أو يتحقق الا من خلال تحقيق رضاهم .

4- أن مهمة التسويق هي تحديد النقص في إشباع حاجات المستهلك و السعي لإشباعها بطريقة تحقق رضاه.

5- إن الرضا الحقيقي للمستهلك يتأثر بمدى جودة أداء الإدارات الأخرى (الإنتاج، المالية و الأفراد).

6- أن رجال التسويق يجب أن يمارسوا تأثيرا أو مراقبة على الإدارات الأخرى لضمان تحقيق رضا المستهلك.

ومن كل ما سبق يمكن القول أن الفكرة الأساسية التي نستنتجها عن التسويق هي انه عملية الربط بين إمكانيات المشروع ورغبات إحتياجات المستهلكين وذلك لتحقيق أهداف كلا الطرفين :المشروع والمستهلكين. فالخطوة الأولى التي يجب أن نبدأ بها هي تحديد الأشياء التي باستطاعتنا أداؤها وعملها، ومن خلال تحديد هذه الأنشطة سوف ندرك أن مهاراتنا و معرفتنا سوف

---

(1) راجع كل من:–عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1، مرجع سبق ذكره، ص 20.
- Ph. Kotler & B.Dubois, « **MARKETING MANAGEMENT** », 8emed, Opcit, P23.

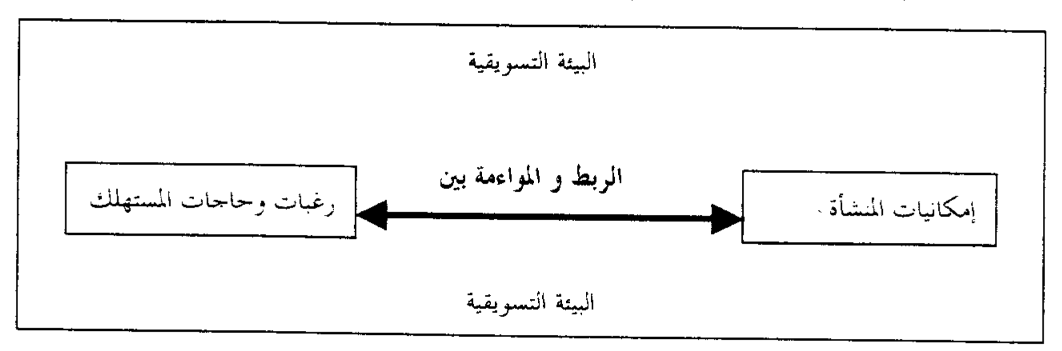
(2) عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1، مرجع سبق ذكره، ص 21.

تنحصر في مجالات محددة وواضحة...فكثير من الكوارث التجارية تقع بسبب توسع بعض المنشآت في أسواق و أنشطة لا تتناسب مع إمكانياتها...فما نستنتجه من كل هذا هو أن كل مشروع لديه إمكانيات ذاتية من حيث الموارد و المهارات الإدارية التي تختلف عن أي مشروع آخر، ولكن وجود هذه الإمكانيات لا يعني المقدرة على استغلال الفرص التسويقية بكفاءة، فالنجاح التجاري يتطلب المواءمة و الربط بين إمكانيات المشروع ورغبات وحاجات المستهلكين(1). هذا من جهة ومن جهة أخرى فان عملية الربط هذه إنما تحدث في الوسط الذي يعمل فيه المشروع أو ما يسمى بالبيئة التسويقية؛ فالبيئة التي يعمل فيها المشروع تعد بيئة حركية ومتغيرة ولا يمكن التحكم في بعضها، لذا يجب ملاحظتها باستمرار، حيث أن عدم إدراك التغير الذي يحصل في البيئة التسويقية وعدم الاستجابة السريعة و السليمة له قد يؤديان إلى خسارة تجارية كبيرة. وعليه فان عملية الربط التي سبق الحديث عنها تحوي ثلاثة أجزاء هي:(1)

- إمكانيات المنشاة أو المشروع.
- رغبات وحاجات المستهلكين.
- البيئة التسويقية.

والتي يمكن توضيحها في الشكل الآتي أدناه:

الشكل رقم (03): عملية الربط بين إمكانيات المشروع ورغبات المستهلكين و البيئة



المصدر : مالكولم هـــ.ب ماكدونالد ، « **الخطط التسويقية: كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها**»، المرجع السابق، ص16

وهكذا فإنه في ظل المفهوم التسويقي الحديث تتحقق الإدارة العليا من أن كل قرار تقريبا يتخذ في تشغيل المشروع يجب أن يكون على ضوء حاجات المستهلك وتفضيلاته في إطار إمكانيات

---

(1) مالكولم هـــ.ب. ماكدونالد، « **الخطط التسويقية : كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها**»، ترجمة صالح محمد الدويش ومحمد عبد الله العوض، مطابع معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1996 ، ص 13-15.

(2) مالكولم هـــ.ب. ماكدونالد، المرجع السابق، ص15-16.

المشروع والبيئة الموجود فيها. ومن الناحية التنظيمية(*)، فان إدارة التسويق توضع على قدم المساواة مع الإنتاج والتمويل والأفراد لأن من القرارات التسويقية ما يجب أن تتخذ قبل بدء الدورة الإنتاجية. وفي ظل مفهوم الإدارة التسويقية فان العديد من الأنشطة التي كانت تقليديا تدخل ضمن نطاق مسؤولية مدير الإنتاج أو مدير التمويل أو غيرهما أصبحت ضمن مسؤولية مدير التسويق، ومن الواضح انه يجب على مدير التسويق أن ينسق بين جهوده وهذه النواحي وبين جهود غيره من المديرين الذين لهم علاقة بها [1].

الفرع الثالث : دور الإدارة في التسويق أو الإدارة التسويقية

ذكرنا سابقا أن بعض الشركات قد تحولت من مجرد شركات تطبق المفهوم التسويقي إلى شركات تسويقية، بمعنى أن التسويق أصبح هو القوة الدافعة الأساسية لجميع الأنشطة، وهو الذي يشكل السياسات القصيرة المدى والطويلة المدى على السواء. ولم يعد هناك مكان في ظل الإدارة التسويقية للنظرة التقليدية للمشروع باعتباره مكونا من وظائف الإنتاج والبيع والتمويل وغيرها. ذلك أن مفهوم الإدارة التسويقية يعتبر المشروع وحدة واحدة متكاملة موجهة نحو السوق واحتياجاتـــه و المستهلك ومطالبه [2].

وعليه فإذا ما ركز الفنيون اهتماماتهم على الجوانب الفيزيائية والفنية للمنتوجات ، ورجال المحاسبة اهتموا بالتكاليف ، وسعى رجال التوزيع إلى تحقيق أهدافهم المتعلقة بالتخزين، فان ذلك كله سوف يؤدي إلى بروز بعض المشكلات و الصعوبات مثل تعارض الأهداف، وكذلك إغفال بعض الأهداف الأكثر أهمية للشركة مثل خدمة العملاء، لذلك فان تنظيم إدارة التسويق تحت إشراف و مراقبة وحدة مركزية يصبح أمرا ضروريا[3]. لأن العامل الأساسي المحدد لنجاح أي مشروع هو الإدارة بصفة عامة وإدارة التسويق بصفة خاصة، وهذا في إطار مدى تطبيق المشروع للمفهوم و التفكير التسويقي. فبغض النظر عن مسؤولية التسويق في المشروع (مركزية تحت إدارة التسويق أو توزيع مهام وظائف التسويق على الإدارات والأقسام الأخرى) فـــإن الأمـــر المهم هو درجة تفهـــم

(*) سنتطرق إلى تنظيم التسويق بالتفصيل في الفرع الرابع من هذا المطلب، ص34.

(1) صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكر، ص27-28.

(2) صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص28.

(3) مالكولم هـــ.ب. ماكدونالد، مرجع سبق ذكره، ص25.

المشروع ككل لأهمية المفهوم التسويقي، مثل البحث والتعرف على احتياجات العملاء، ثم توجيه موارد المشروع لإشباع هذه الاحتياجات وذلك سعيا لتحقيق الأرباح[1].

ولهذا فإن الإدارة التسويقية(MARKETING MANAGEMENT) هي تطبيق المفهوم التسويقي، فلكي يجني المشروع كل ثمار المفهوم التسويقي فان الفلسفة يجب أن تتحول إلى ممارسة، وهذا يعني :[2]

– أن الأنشطة التسويقية في المشروع يجب أن تنظم وتنسق وتدار بشكل افضل.

– أن مدير التسويق يجب أن يعطى دورا في التخطيط العام للمشروع ورسم السياسات اكثر أهمية مما كان في الماضي .

وعليه باعتبار أن الإدارة أو التسيير هو تلك: « المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها»[3]، أو أن الإدارة هي: « عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم جهود مجموعة من الأفراد للعمل نحو هدف مشترك »[4] ، فان العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة أو التقييم، أساسية لأي تنظيم لكي يستطيع تحقيق أهدافه، أي أن هذه العمليات السابقة ضرورية بصرف النظر عن المجال المتخصص للإدارة من إنتاج أو تسويق أو موارد بشرية أو مالية أو غيرها.

ومن اجل ذلك فإن الإدارة التسويقية بصفة عامة هي التطبيق التسويقي للعمليات و الوظائف الإدارية السابقة، أي تطبيق المفهوم التسويقي من خلال أنشطة تسويقية منسقة ومتكاملة عن طريق عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

ولذلك يعرف "محمد فريد الصحن" الإدارة التسويقية بأنها: « عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسعير والترويج والتوزيع للسلع والخدمات والأفكار لخلق التبادل القادر على إشباع أهداف كل من الأفراد والمنظمات »[5].

---

(1) مالكولم هـــ.ب. ماكدونالد، مرجع سبق ذكره، ص25-26.

(2) صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص27.

(3) محمد رفيق الطيب، « **مدخل للتسيير:أساسيات، وظائف، تقنيات** »، ج1، « التسيير والتنظيم والمنشأة »، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص5.

(4) صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص 37.

(5) محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص20-21 .

أما Kotler & Dubois فيعرفـــا الإدارة التسويقية أبانها تحتوي علـــى: « تخطيط وتنفيذ، الإعداد، التسعير، الترويج والتوزيع للسلع والخدمات والأفكار من اجل تحقيق الإشباع أو الرضا المزدوج لأطراف التبادل سوءا كانوا منظمات أو أفرادا »(1)

ويعرفها "الدليل العملي للتسويق" بأنها: « تتضمن أعمال تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة التسويقية لتحقيق أهداف المنظمة ».(2)

وبرغم أن دور الإدارة في التسويق أو التطبيق التسويقي قد وصف بطرق متعددة فان هناك ست (06) وظائف أساسية وجدت قبولا عاما(*)، وهي:(3)

1- تحديد الأهداف: يجب أن يكون هناك أهداف محددة لنشاط المشروع حتى يكون هذا النشاط فعالا، وحيث أن الأهداف التسويقية للمشروع تشكل الأساس لأدارته التسويقية فإن أول مهمة لمدير التسويق هي تحديد الأهداف. وفي العادة يكون للمشروع مستويات من الأهداف التسويقية تتدرج من أهداف طويلة المدى إلى أهداف قصيرة المدى. كما تكون هناك أهداف عامة تتفرع منها الهداف تفصيلية.

وقبل أن يقرر المشروع أي هدف يصبو إليه فإن عليه بالطبع أن يتعرف عل مطالب القطاعات المختلفة للسوق، والإمكانيات المتاحة للمشروع لمقابلة هذه المطالب، والكيفية التي تقابل بها المشروعات المنافسة هذه المطالب، وكذلك التنبؤ بالمنافسة المرتقبة من مشروعات جديدة قد تدخل نفس الميدان.

2-التخطيط: الخطوة التالية في العملية الإدارية بعد تحديد الأهداف هي تحديـــــد الوسيلـــة أو

---

(1) Ph. Kotler & B.Dubois, **« MARKETING MANAGEMENT »**, 8emed, IBID, P13(et 9eme edition P44).

و الملاحظ أن تعريف كل من kotler & dubois مأخوذ عن الجمعية الأمريكية للتسويق ولكننا لاحظنا أن بعض المراجع تستخدم نفس التعريف المذكور لإدارة التسويق لتعرف به التسويق كما هو الشأن مثلا بالنسبة للمؤلف عبد السلام أبو قحف (أساسيات التسويق، ج1) والدليل العملي للتسويق (ص 18) اللذان لم يفرقا بين التسويق من جهة وادارة التسويق من جهة أخرى.

(2) الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، « **الدليل العملي للتسويق:إعداد وتنفيذ ومراجعة استراتيجياتك وخططك التسويقية خطوة ... خطوة** » ، ط1، مكتبة رجل الأعمال، مطابع المكتب المصري الحديث، القاهرة، 1993، ص234.

(*) يمثل مفهوم العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم وتوجيه ورقابة، حصيلة تراكم المعارف النظرية والممارسات العملية، لكن لا يوجد إجماع كامل بين المنظرين حولها، ولمزيد من التفصيل أنظر: محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

(3) راجع تفاصيل ذلك: صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره ص39-45.

الوسائل التي يمكن بها الوصول إلى هذه الأهداف. وهذا هو التخطيط. ويعني التخطيط أن هناك طرقا بديلة لتحقيق الأهداف، ويكون علي الإدارة أن تختار الطريق الأفضل من بينها. وهناك التخطيط الطويل المدى الذي يمتد إلى عدة سنوات مستقبلة. وهناك التخطيط القصير المدى الذي يغطي سنة أو أقل، كما أن هناك التخطيط العام أو الشامل الذي يغطي عدة مجالات نشاط، وهناك التخطيط الخاص أو المحدود الذي ينصب علي نوع معين من النشاط.

ويحتاج رجل التسويق إلى التخطيط الطويل المدى والتخطيط القصير المدى، كما يحتاج للتخطيط الأسواق وللسلع ولمسالك التوزيع وللجهود الترويجية. وقد يكون التخطيط لبرامج رئيسية كإدخال سلعة جديدة إلى السوق، وقد يكون التخطيط لبرامج فرعية اكثر تحديدا وذلك لمقابلة موقف معين، كالقيام بجهد ترويجي خاص لسلعة معينة نهاية الأسبوع. وتساعد الخطة التسويقية قي تنسيق أنشطة إدارة التسويق، وهي تحدد المسؤولية وترشد وتوجه المديرين إلى ما يجب عمله ومتي يجب القيام بكل عمل معين.

3- التنظيم: تأتي خطوة التنظيم بعد أن تكون الإدارة قد انتهت من تحديد أهدافها ووضع خططها، وتعني ترتيب الأنشطة والأفراد القائمين بها بالشكل الذي يحقق أقصى إنتاجية وأعلى درجة من الكفاية والتنسيق. ويتمخض عن عملية التنظيم إقامة الهيكل التنظيمي للمشروع. وبالنسبة لإدارة التسويق، وهي أحد مكونات هذا الهيكل التنظيمي، يتطلب الأمر تنسيقا بين هذه الإدارة والإدارات الأخرى في المشروع، ذلك أن إدارة التسويق تخدم كحلقة اتصال بين السوق من جهة والمشروع بإداراته الأخرى من جهة ثانية. لذلك يجب أن يزود التنظيم الموضوع نظاما صحيحا للاتصال تتدفق منه المعلومات الصحيحة من السوق واليه، وتصل إلى جميع الأجزاء التي يهمها هذه المعلومات.

كما يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل داخل إدارة التسويق بين الأنشطة المختلفة من بيع وإعلان وبحوث تسويق وغيرها. ذلك أن كل نشاط يفيد ويستفيد من الأنشطة الأخرى. وكذلك فانه من الأمور الحيوية أن تتحدد العلاقات الصحيحة بين الإدارات ذات السلطة الفنية الاستشارية (STAFF DEPARTEMENTS) والإدارات ذات السلطة التنفيذية (LINE DEPARTEMENTS).

كما يجب التنسيق أيضا بين إدارة التسويق والأطراف الخارجية، فيجب أن يكون هناك بين أنشطة التسويق وبين وكالات الإعلان وشركات النقل والوسطاء من تجار جملة وتجزئة.

4- شغل المراكز بالأفراد: لعل أهم وظيفة إدارية هي شغل المراكز بالأفراد . فإذا كانت الإدارة هي المفتاح إلى نجاح المشروع فإن الأفراد هم المفتاح إلى نجاح الإدارة، ونعني بالأفراد هنا كل العاملين

في المشروع وفي المستويات الإدارية والتشيلية. ويمكن أن نتخيل النجاح الذي تحققه إدارة التسويق إذا كان علي رأسها مدير كفء ، وكذلك الحال بالنسبة لباقي الأنشطة، كالمبيعات والإعلان وبحوث التسويق وغيرها .

5- التوجيه: وهي خطوة التنفيذ. فأية خطة مهما كانت متقنة ليس لها أية قيمة ما لم توضع موضع التنفيذ. والتنفيذ هو المحك لكل الوظائف التي سبقته، من تحديد أهداف إلى وضع خطط إلى إقامة هيكل تنظيمي إلى شغل مراكز بالأفراد. وهذا صحيح بصفة خاصة بالنسبة لعملية التسويق . إذ يتوقف النجاح علي تحقيق نتائج معينة، والقيام بأعمال معينة، وهنا تظهر أهمية الأفراد، إذ بدونهم لا تتحقق أية نتائج، ويتوقف علي أدائهم النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، ولهذا يجب العناية والاهتمام باختيارهم وتدريبهم وحفزهم والإشراف عليهم .

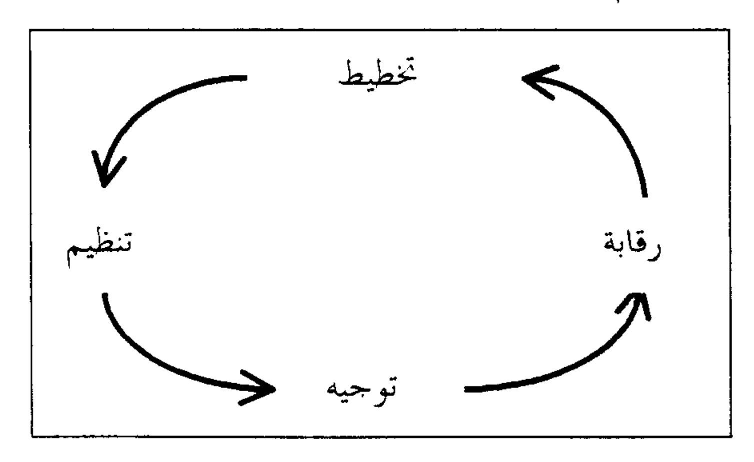
6- الرقابة: ونعني بها تحليل وتقييم النتائج بغرض تقرير مدى النجاح الذي تحقق في الوصول إلى الأهداف الموضوعة. فإذا لم يتحقق النجاح المطلوب فإنه تبدأ دراسة للتعرف على الأسباب ومن ثم الوسائل الكفيلة بتصحيح الوضع، فقد يتضح من الدراسة أن الأمر يتطلب تغييرات في الخطة أو في التنظيم أو حتى في الأهداف، بعبارة أخرى فان الرقابة تتعامل مع الأخطاء والانحرافات، فهي تحاول أن تتعرف عليها وتصححها وتمنع وقوعها مرة ثانية، كما أن الرقابة تكشف أيضا عن جوانب القوة والتميز في الأداء والنتائج فتعمل على تشجيعها وزيادة دعمها.

ويجب أن تظل الإدارة علي إحاطة باتجاهات السوق الطويلة المدى، وكذلك بالتغيرات القصيرة المدى في سوق السلعة وفي الإستراتيجيات المستخدمة من جانب المنافسين... وغير ذلك .

وتؤدي الرقابة إلى إعادة النظر وإعادة التفكير والحسابات، فإذا لم تكن كذلك فإنها تصبح مجرد استعراض للأمور، فإذا فهمت هكذا فإنها تكون عملية ساكنة. إلا أن المشروع الذي يفكر من خلال السوق فانه يجب أن يكون مرنا ومتحركا ومتجاوبا مع أية تغيرات في السوق. ولذلك فان إعادة التقييم يجب أن تكون عملية مستمرة، وتصبح العملية الإدارية حلقة متصلة من تغير في الأهداف إلى تغير في الخطط والاستراتيجيات وما يترتب عليه من تغير في التنظيم وهكذا. ولا نعني بذلك انعدام حالة الاستقرار في المشروع، وإنما ما نعنيه هو المرونة والتكيف مع السوق وما يطرأ عليه من تغييرات، حتى لا يجد المشروع نفسه بمعزل عما حوله.

وعليه فالإدارة بصفة عامة، والإدارة التسويقية بصفة خاصة تشكل من منظور حركي وديناميكي عملية دائرية، كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم(04): الإدارة التسويقية عملية دائرية مستمرة



المصدر: إعداد الباحث

ولذلك فانه لو اعتبرنا أن العملية الدائرية تبدأ بتحديد الأهداف وبالتالي التخطيط، فانه لا يمكن لنا أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة، فهذه الأخيرة لابد أن تكشف عن وجود انحرافات وأخطاء يتطلب الأمر تصحيحها وتعديلها، وبالتالي فان الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي للتسويق وعلاقته بالإدارات الأخرى

قلنا أنه لا يمكن للمشروع أن يجني ثمار لمفهوم التسويقي دون أن يكون هناك تنظيما للأنشطة التسويقية، لأن للتنظيم أهمية فائقة في إمداد المشروع بكل ما يساعده على تأدية مهامه ولهذا يقول "كارنيجي" (CARNIGIE): « خذ منا كل منشآتنا الصناعية، وكل منشآتنا التجارية ، وكل طرق مواصلاتنا، و كل أموالنا، واترك لنا التنظيم فخلال سنوات أربع نكون قادرين علي استعادتها جميعا »[1] . فالهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع أفراد المشروع دون اعتبار لمواقعهم التنظيمية، علما أن الهيكل التنظيمي لا يشكل في حد ذاته هدفا وإنما يشكل أداة تعكس فلسفة الإدارة في تحديد الأسس التي من خلالها يتم تحديد مكوناتها الرئيسية [2] .

وعليه يعتبر التنظيم الهيكل الذي من خلاله تستطيع الإدارة أن تترجم فلسفتها إلى أفعال محددة، وعندما تتغير هذه الفلسفة، فإن الإدارة لا تغير من أهدافها فقط، بل تقوم أيضا بتغيير هيكلها

---

(1) كامل بربر، « **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** »، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 26.

(2) كامل بربر، المرجع السابق، ص 28.

التنظيمي. وعند تحول الشركة إلى المفهوم التسويقي، فإن الإدارة العليا:[1]

- تركز علي السوق أو المستهلك .
- تحدد مجموعة من الأهداف تتمشى مع هذا المنهج الفكري (التركيز علي السوق أو المستهلك).
- تقوم بـــ« تنظيم » عملياتها بغرض إشباع حاجات السوق ورغباته وتحقيق أهداف الشركة.

وعند محاولة الشركة تطبيق المفهوم التسويقي فإنه لا بد من إجراء الكثير من التغييرات في تنظيم السوق. ويعتبر هذا التنظيم حلقة الوصل الأساسية مع التسويق ...وحيث أن التنظيم يقع في مكان ما بين بقية أطراف الشركة والسوق، فلا بد – إذن – من أن تتحمل إدارة التسويق المسؤولية الكبرى لتطبيق المفهوم التسويقي ولإبرازه للإدارة العليا. وعلى كل، فقد مرت فلسفة الإدارة العليا بمراحل مختلفة من الناحية التاريخية: فلسفة كانت تركز علي الإنتاج، ثم تطورت إلى فلسفة تركز علي البيع الشخصي، وأخيرا ظهرت فلسفة تركز علي السوق أو المستهلك، وهي تعرف بالمفهوم التسويقي. ومن الطبيعي أن يصاحب تطور هذه الفلسفة، تطور مماثل في تصميم الهيكل التنظيمي للتسويق.[2]

ويتعـــرض الهيكل التنظيمي للشركة التـــي تعتنق المفهوم التسويقي للتغيرات المستمـــرة –وغالبا– الجوهرية. وتتطلب التغيرات في العوامل البيئية مثل الاكتشافات التكنولوجية بواسطة المنافسين أو التغيرات في مؤسسات التوزيع وإعادة تقييم التنظيم الحالي من حيث إمكانيات تغييره أو تعديله. ويجب أن يتسم التنظيم بالمرونة، بحيث يسهل تطويعه للتغيرات في الظروف المحيطة. ومن الناحية المثالية، فلا بد أن تكون هذه المرونة جزءا من التنظيم بحيث يستجيب تلقائيا للتغيرات في الظروف[3] .

يقع على عاتق الشركة التي تطبق المفهوم التسويقي مهمة إعادة تنظيم هيكلها، وهذا يعني أنه لابد من التكامل التام، والتنسيق بين جميع وظائف المشروع في نظام تشغيلي واحد موجه اتجاه تحقيق أهداف الشركة، ويخدم السوق والمستهلك ورغباتهم وحاجاتهم المتغيرة بكفاءة مرتفعة في نفس الوقت. ونحن نؤكد، مرة أخرى، أن ذلك لا يعني أن التسويق أو أي وظيفة أخرى – تسيطر على التنظيم، وإنما يعني أن جميع الوظائف لابد أن تدمج في نظام تشغيلي تتعاون جميع عناصره على خدمة

(1) محمد صالح الحناوي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

(2) محمد صالح الحناوي، المرجع السابق، ص 105-106

(3) محمد صالح الحناوي، المرجع السابق، ص 107.

السوق بأكبر كفاءة ممكنة مع تحقيق أهداف المشروع في الوقت نفسه [1].

يمكن القول – عموما وعلى ضوء ما سبق – أن تحقيق التكامل التام بين جميع وظائف المشروع أمر صعب، لأن إدارة التسويق تركز علي وجهة نظر المستهلك والمجتمع بينما تركز الإدارات الأخرى على الكفاءة في أداء مهامها، ولهذا ينتج عن ذلك الكثير من أنواع التعارض والصراع مع التسويق، يمكن تلخيص أهم أمثلتها في الجدول التالي أدناه:

الجدول رقم (4) أنواع الصراع التنظيمي بين التسويق والإدارات الأخرى

الإدارات الأخرى	تركيز كل إدارة	تركيز التسويق
إدارة الإنتاج	- سهولة التصنيع. - رقابة متوسطة علي الجودة. - عدم تغيير النماذج .	- الأشكال المعقدة والجذابة. - رقابة صارمة علي الجودة. - التغيير المستمر في النماذج.
إدارة التمويل	- ترشيد حازم للإنفاق. - ميزانيات غير مرنة وسريعة. - التسعير ليغطي التكلفة.	- محاولات لزيادة الإنفاق. - ميزانيات مرنة لمقابلة تغير الحاجات. - التسعير لتنمية السوق.
إدارة الشراء	- سعر الخامات. - الشراء علي فواصل زمنية محددة مسبقا. - الحجم الإقتصادي للشراء.	- جودة الخامات. - الشراء السريع لمقابلة حاجات المستهلكين. - أحجام كبيرة للمشتريات لتجنب نقطة الاختناق.
إدارة الإئتمان	- شروط إئتمان صعبة. - إجراءات تحصيل دقيقة وصعبة. - مخاطر منخفضة في منح الائتمان.	- شروط إئتمان سهلة. - إجراءات تحصيل سهلة. - مخاطر متوسطة في منح الإئتمان.
إدارة الهندسة	- فترات تصميم طويلة نسبيا. - سمات وظيفية للسلعة. - عدد محدود من النماذج. - مكونات نمطية.	- فترات تصميم قصيرة نسبيا. - سمات بيعية للسلعة. - عدد كبير من النماذج. - مكونات خاصة (تتفق مع الرغبات الخاصة للمستهلكين).

المصدر: محمد صالح الحناوي، « **إدارة التسويق: مدخل الأنظمة والإستراتيجيات**»، مرجع سبق ذكره، ص114-115.

وبفحص الجدول، يمكننا أن نفهم سبب معارضة المديرين في الشركة للمفهوم التسويقي، فالتسويق في محاولته تشغيل جميع موارد الشركة لتحقيق الرضاء للمستهلك، غالبا ما يدفع الإدارات الأخرى نحو تنفيذ وظائفها بصورة أقل كفاءة(من وجهة نظرها). وهناك بعض الحالات التي يؤدي فيها العداء للمفهوم التسويقي إلى صراع القوي الداخلية للمشروع، كما قد يؤدي إلى سياسات

(1) محمد صالح الحناوي، المرجع السابق، ص 107.

وأفعال متمشية مع بعضها البعض من جانب الإدارات المختلفة، وعلى هذا الأساس فلابد من دراسة مصادر الصراع بين الإدارات بصورة موضوعية ومن وجهة نظر الصالح العام للشركة، ولا يجوز أن يكون المعيار النهائي مجرد الرقابة علي التكلفة أو إرضاء المستهلك بأي وسيلة. وبنفس الصورة التي نريد فيها إدارات الإنتاج والتمويل والهندسة والشراء أن تظهر اهتماما اكبر برضا المستهلك، فإننا نريد من إدارة التسويق أن تظهر نوعا من الاهتمام بقيود التكلفة ذات الأثر الكبير علي جداول الإنتاج وتصميم السلعة وتكلفة الخامات(1) .

أما عن تكوين الهيكل التنظيمي التسويقي أو التنظيم الداخلي لإدارة التسويق . فانه تختلف من مشروع لآخر ذلك أن هناك عوامل تحدد شكل التنظيم وتختلف باختلاف المشروعات، منها حجم المشروع، وخصائص السوق وحجمه، ومسالك التوزيع المستخدمة، وخط المنتجات، والسياسات العامة للمشروع، والسياسات الخاصة بالمبيعات. غير أن هناك خطوات يجب اتباعها حين إقامة الهيكل التنظيمي وهي:(2)

- تحديد احتياجات المشروع من إدارة التسويق المطلوب تكوينها.
- تحليل الأعمال التي ستقوم بها، والقرارات التي ستتخذها، والمستويات التي ستتخذ فيها والأفراد الذين سيقومون بذلك.
- تحديد العلاقات بين الأعمال المختلفة داخل إدارة التسويق.
- تحديد العلاقات بين إدراة التسويق والإدارات الأخرى في المشروع.

هناك أربع أسس رئيسية لتنظيم إدراة التسويق، أي يجب أن تتضمن كافة تنظيمات التسويق-بصورة ما- الأبعاد الأربعة لنشاط التسويق وهي :

- وظائف.
- منتجات.
- مناطق.
- مستهلكين.

ويتم مزج هذه الأبعاد بطرق تختلف من صناعة لأخرى، بل وقد تختلف من مشروع لآخر في نفس الصناعة. و في الغالب فان المشروعات تختار اكثر من أساس فتجمع بين اثنين أو اكثـــــــر.

(1) محمد صالح الحناوي، مرجع سبق ذكره ص 112-113

(2) صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره ص 144

إن تنظيمات التسويق الناتجة غالبا ما تكون ذات طبيعة متميزة، حيث أن هذه الأبعاد الأربعة لا تتمتع بأوزان متساوية، بل أن بعضها قد لا يظهر إطلاقا. فمثلا، الشركات التي تخدم منطقة واحدة لن تقوم ببناء مركزية قائمة على أساس المناطق في تنظيمها التسويقي، كما أن الشركات التي تنتج سلعة واحدة لن تقوم بإنشاء وظائف لمديري السلع في هيكلها التنظيمي. وحتى في حالة توافر الأبعاد الأربعة، فانه غالبا ما تطغى أهمية بعد أو اثنين على بقية الأبعاد. و إذا كانت الشركة تنتج سلعا متباينة بدرجة كبيرة، فان المنتجات قد تصبح الإطار الأساسي لتنظيم المجهود التسويقي، أما إذا اختلف المستهلكون بدرجة كبيرة في عاداتهم الشرائية وحاجاتهم، فإن المستهلك قد يصبح الإطار الأساسي عند تشكيل التنظيم، وعندئذ قد تخدم الأبعاد الأربعة كأسس مساعدة(1).

يمكن القول انه في الواقع العملي، من النادر أن يكون أساس التنظيم عنصرا واحدا فقط، فعادة ما يستخدم اكثر من عنصر، وعندئذ يعرف التنظيم باسم التنظيم المركب. وقد يتم تنظيم إدارة التسويق على أساس الوظائف والسلعة معا، أو المناطق والسلعة معا...وهكذا. وفي مثل هذه الحالات تظهر خريطة تنظيم التسويق بصورة معقدة إلى حد كبير، مع أنها في واقع الأمر لا تعدو أن تكون مزيجا من النماذج المذكورة سابقا(*) (2).

ويقول LAZO & CORBIN إنه ليس من الواضح بعد معرفة أو تحديد أي أنواع التنظيم اكثر فعالية لإدارة التسويق على ضوء التطورات الحديثة في ميدان التسويق. ولكن يمكن القول عامة إن كل مشروع يجب أن ينظم وظيفة التسويق فيه بحيث تتمشى مع احتياجاته و التسهيلات المتوفرة فيه والقدرات المتاحة لديه ومطالب العملاء المتصلين به(3).

الفرع الخامس: التسويق و ثقافة المشروع

إن اتخاذ القرارات يحدث –طبقا لـــ"دورسي"(J . T . DORSEY) – عند « تلقي نوع معين من الاتصالات؛ وهو –أي القرار– يتكون من عملية معقدة لتجميع الاتصالات المختلفـــة

---

(1) محمد صالح الحناوي ، مرجع سبق ذكره ص117-118.

(*) لمزيد من التفصيل في هذه النماذج، راجع:- بيان هاني حرب، مرجع سبق ذكره، ص77-87.

- محمد صالح الحناوي، المرجع السابق، ص116-133.

- صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 144-151.

(2) محمد صالح الحناوي، المرجع السابق، ص 132-133.

(3) صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص 150-151.

من مصادر متعددة، كما ينتج عن مجموعة أخرى من الاتصالات »[1]، والاتصالات باعتبارها ضرورية للقرارات تمثل العمود الفقري لعمل التنظيم. وعلى هذا الأساس، تعتبر عملية الاتصال أساسية لوصل أجزاء النظام، أو الهيكل التنظيمي ، ولتسهيل تطويع هذه الأجزاء بعضها مع بعض.

وهناك نوعان من الاتصال، اتصال مخطط واتصال ناتج عن الاستخدام. وتتبع شبكات الاتصال المخططة الخطوط الهيراركية للسلطة وتنشأ عن طريق التنظيم الرسمي؛ أما الشبكات غير المخططة فإنها تظهر بين الأفراد الذين لهم خلفية أو مصالح مشتركة، والذين يكونون الجماعات غير الرسمية، و أيضا بين الذين يجدون الاتصال سهلا أو ضروريا.

ولكي تحصل إدارة التسويق على أقصى كفاءة ممكنة، فلابد من اعترافها بوجود الهياكل التنظيمية غير الرسمية جنبا إلى جنب مع الهياكل الرسمية، وتظهر الهياكل غير الرسمية بسبب فشل الهيكل الرسمي في مواجهة جميع احتياجات الاتصال واتخاذ القرارات، أو لوجود منافذ أخرى للاتصال أسهل من وجهة نظر الأشخاص الذين يتولون عملية الاتصال[2].

وعليه يمكن القول على ضوء التداخل القائم بين الإتصالات والقرارات والهيكل التنظيمي، أن ثقافة المنظمة أو المنشأة هي أساس هذا التداخل، وهي المؤثر الأساسي في سلوك كل الإدارات وعلى أساسها يتحدد أداء الأفراد وعلاقاتهم ببعضهم البعض.

وبما أن لكل منظمة أو منشأة ثقافة متميزة بها، فإنها تعد أحد الدعامات أو المعوقات الهامة للاتصالات الناجحة وما يترتب عنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع. وتتمثل مكونات الثقافة في الفلسفة، الاتجاهات، المعتقدات، والقيم المشتركة داخل المنظمة أو المنشأة[3] . أو أن ثقافة هذه الأخيرة هي مجموعة من المعتقدات، والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنشأة وتنتقل من جيل إلى آخر من العاملين. تؤدي هذه الثقافة إلى معايير(قواعد للسلوك) تحدد سلوك الأشخاص المقبول من الإدارة العليا حتى الفرد العامل. تظهر مع مرور الوقت المفاهيم و الممارسات، وهي عادة ليست مسجلة، لتركز على معايير وقيم معينة، ولتشرح لماذا بعض عناصر تلك الثقافة مهمة. ترتبط المفاهيم عادة مباشرة بمهمّة المنشأة[4].

(1) محمد صالح الحناوي ، مرجع سبق ذكره ص108.

(2) محمد صالح الحناوي ، مرجع سبق ذكره ص109.

(3) نادية العارف، « **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة** »، الدار الجامعية، الإسكندرية، 99-2000، ص339.

(4) توماس وهيلين & دافيد هينجر، « **الإدارة الإستراتيجية** »، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي و زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1986، ص 183.

يقول كل من "بيترز" و "وترمان" (PETERS & WATERMAN) إن سيطرة و تماسك الثقافة أحد المكونات الأساسية للمنشآت الناجحة التي درساها : « يوجد الأداء المرتفع ثقافة واسعة مشتركة وإطارا متماسكا يبحث من خلاله الأشخاص المسؤولون عن التكيف الملائم. وتضيء مقدرتهم في الحصول على مساهمة غير اعتيادية من قبل عدد كبير من ا لأفراد الطريق أمام الآخرين و القدرة على توالد الإحساس بهدف ذي قيمة مرتفعة. و تقدير الإبداع والمساهمة من قبل الجميع »[1].

يقول أيضا كل من(PETERS & WATERMAN) إن لدى الشركات ذات الأداء المتدني ثقافة تركز على السياسة الداخلية بدلا من العملاء وعلى الكمية بدلا من السلعة أو الأشخاص الذين ينتجونها.

تدعم دراسة حديثة لأربعة وثلاثين (34) منشأة قام بها "دينسون" النتيجة التي وصل إليها "بيترز" و "وترمان"، فقد وجد "دينسون" أن المؤسسات التي تمتاز بثقافة المشاركة (مساهمة العاملين القوية في اتخاذ القرارات) تتميز ليس فقط بسجلات أداء افضل من سجلات تلك التي ليس لها نفس الثقافة، ولكن اختلاف أدائها أيضا يتسع مع مضي الوقت. وتشير هذه الأدلة إلى احتمال وجود علاقة سببية بين الثقافة والأداء[2].

وتؤدي ثقافة المنشأة عدة وظائف مهمة في المنشأة:[3]

- أولا، توجد الثقافة الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين.
- ثانيا، تساعد الثقافة في إيجاد الالتزام بين العاملين بشيء اكثر من أنفسهم.
- ثالثا، تدعيم الثقافة استقرار المنشأة كنظام اجتماعي.
- رابعا، تعمل الثقافة كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامه أو الاستعانة به لإعطاء معنى لنشاطات المنشأة و أيضا استخدامه كمرشد للسلوك الملائم.

تعكس ثقافة المنشأة عادة مهمّتها. إنها تمنح المنشأة الإحساس أو الشعور بالهوية: هذه هي هويتنا، هذا هو ما نفعله، هذا هو ما نؤمن به ونؤيده وندافع عنه. تتضمن الثقافة الاتجاه المسيطر للمؤسسة[4] . ومن أمثلة ثقافات المنظمات العالمية:[5]

(1) توماس وهيلين & دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص184.
(2) توماس وهيلين & دافيد هنجر، المرجع السابق، ص 184-185.
(3) (4) توماس وهيلين & دافيد هنجر، المرجع السابق، ص 185.
(5) نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 339.

- تركيز شركة IBM على احترام الفرد والخدمات المقدمة للعميل.

- أهم القيم السائدة لدى شركة PROCTER & GAMBLE هي جودة المنتج.

- اعتماد محلات MC DONALD على قيم الجودة، الخدمة، النظافة والقيمة.

- قيام فلسفة شركة JOHANSON & JOHNSON على « المستهلكون أولا، الموظفون ثانيا، المجتمع ثالثا، وحملة الأسهم رابعا ».

- قصص لتدعيم المعتقدات الأساسية للشركات مثل قصص (3M) عن الابتكار، و قصص (P& G) عن الجودة.

وعلى سبيل المثال بعض المنشآت ذات اتجاه سلعي أو مواد، إنها تعرف نفسها في ضوء المواد التي تتعامل معها، والسلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، فشركات البترول، شركات سكك حديدية، بنوك...تعني أن الأشخاص الذين يعملون في هذه الشركات يعرفون أنفسهم بنفس الطريقة. إنهم لا يعملون فقط في الشركة، إنهم رجال بنوك، رجال سكك حديدية...الخ. وعلى سبيل المثال عندما ترك "لي أيكوكا" (lee Iacocca) شركة "فورد" للسيارات قال: « ليس عندي أي إهتمام للبحث عن عروض عمل محتملة في منشآت أخرى. إن السيارات في دمي »[1].

ولذلك فإن قيام العاملين داخل الشركة بتحويل أفكار واستراتيجيات الشركة إلى واقع عملي، يتطلب إقناعهم بالأفكار والخطط التي تقوم الشركة بانتهاجها والحصول على تأييدهم لها، فمن الضروري اقتناع الأفراد داخل التنظيم بأهمية الشركة وما تقدمه من منتجات وإسهام عملهم في تحقيق أهداف الشركة وذلك قبل القيام بأي تسويق خارجي لمنتجاتها. ومن هذا المنطلق بدأت الكتابات التسويقية – في الآونة الأخيرة- في التطرق إلى مصطلح "التسويق الداخلي" (INTERNAL MARKETING) للإشارة إلى الجهود التسويقية المبذولة في إقناع العاملين داخل الشركة، بأهمية أدائهم الفعال ودوره في تحقيق الأهداف العامة للشركة. وفي هذا الصدد، فإن هناك ضرورة ملحة في أن يكون لجميع أفراد الشركة التوجه التسويقي المطلوب و الاقتناع التام بأهمية وظيفتهم وتأثير أدائهم على نجاح الشركة، وزيادة رضا الأفراد بأنشطة الشركة[2].

---

(1) توماس وهيلين & دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص 185-186.

(2) محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

المبحث الثاني : مدخل للتسويق الدولي و فلسفته و علاقته بالتجارة و الأعمال الدولية

إن العلاقات الاقتصادية بين الدول تأخذ عادة شكل سلع مادية تنتقل عبر الحدود السياسية، إما داخلة إليها وتسمى الواردات، وإما خارجة منها وتسمى الصادرات. كما تأخذ أيضا شكل خدمات تؤدي من رعايا دولة إلى رعايا دولة أخرى، إما بانتقال مؤدي الخدمات أنفسهم، كما هو الحال بالنسبة للسياحة، وتسمى الخدمات التي تؤدي للغير الصادرات غير المنظورة، وتسمى الخدمات التي يتم تلقيها من الغير بالواردات غير المنظورة... و لاتقتصر العلاقات الاقتصادية على مجرد تبادل السلع والخدمات ولكنها تتعدى ذلك إلى بعض عوامل الإنتاج و أهمها رأس المال. و رأس المال ينتقل إما على شكل استثمار مباشر يقوم به الأفراد أو تقوم به المؤسسات، وإما ينتقل على شكل قروض تمنح من دولة لأخرى، سواء كان ذلك لمقابلة استثمار حقيقي جديد أو كان لتسوية مدفوعات ناشئة عن التبادل التجاري..كما تأخذ العلاقات الاقتصادية بين الدول شكل تدفق العملات المحلية في عكس اتجاه الواردات، وتدفق للعملات الأجنبية في عكس اتجاه الصادرات، ويكون نتيجة لهذا التدفق في هذين الاتجاهين، قيام مجموعة من المعاملات التي تجري بناء على هذه العمليات و ينشأ عن ذلك ما يسمى بسوق الصرف الأجنبي[1].

وعليه يقوم التبادل بين الدول في صور عديدة، من انتقال الأشخاص ورؤوس الأموال، فمن هذه المبادلات كلها تتكون شبكة العلاقات الاقتصادية الدولية، ولذلك يعرف الاقتصاد الدولي بأنه: « ذلك الكل الذي يحتوي دول العالم وأجزاءه المختلفة كأعضاء تتعامل وتتفاعل مع بعضها البعض من خلال آلية محددة هي آلية السوق »[2]، فهذه العلاقات الاقتصادية الدولية تتناول دراسة كافة المعاملات الاقتصادية التي تتضمن عبور الحدود الوطنية، أي العلاقات التي تتم بين دول مختلفة تخضع لسلطات حكومية مختلفة.[3]

---

(1) عادل احمد حشيش، « **العلاقات الاقتصادية الدولية** »، المكتبة الاقتصادية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993، ص17-18.

(2) جودة عبد الخالق،« **الاقتصاد الدولي:من المزاياالنسبية إلىالتبادل اللامتكافئ**»،ط4، دار النهضةالعربية،1992،ص01

(3) زينب حسين عوض الله، « **العلاقات الاقتصادية الدولية** »،المكتبة الاقتصادية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، مجهول سنة الطبع، ص 05.

ومن اجل ذلك يعالج علم الاقتصاد الدولي العلاقات الاقتصادية بين الدول، أي يعالج التجارة الدولية و التمويل الدولي، فهذا العلم يتعلق بـــ:[1]

- النظرية البحتة للتجارة الدولية، وهذه تبحث أساس التجارة و مكاسبها.
- نظرية السياسة التجارية، وهذه تدرس أسباب عوائق التدفق الحر للتجارة ونتائج هذه العوائق.
- ميزان المدفوعات، وهو يبحث المدفوعات الكلية لدولة ما إلى العالم الخارجي ومتحصلاتها الكلية منه، وهذه المدفوعات والمتحصلات تتضمن مبادلة عملة واحدة بعملات أخرى.
- التعديل في نظام المدفوعات، وهو يعالج آلية تعديل اختلالات ميزان المدفوعات في ظل النظم النقدية الدولية.

وقد بدأت دراسة موضوع العلاقات الاقتصادية الدولية في احتلال مكان متميز في الأدب الاقتصادي منذ بداية تكوّن علم الاقتصاد على يد كتاب المذهب التجاري في القرن 17م، ومن بعد هذا درج الاقتصاديون التقليديون (الكلاسيكيون) على إفراد أبواب خاصة في مؤلفاتهم لمعالجة موضوع التجارة الخارجية، أو التجارة الدولية كما اصبح هذا الموضوع يسمى في وقت لاحق...وهكذا اتضحت خصوصية موضوع العلاقات الاقتصادية الدولية مع نشأة علم الاقتصاد ذاته، و تأكدت هذه الخصوصية مع تطور هذا العلم و نموه.[2]

وقد نشأ علم العلاقات الاقتصادية الدولية للإجابة على أسئلة تفرض نفسها منها: ما هي أسباب قيام التبادل الدولي ووجود علاقات اقتصادية بين الدول؟ لما تتاجر دولة ما مع دولة أخرى؟ لماذا لا تنتج كل دولة ما تحتاج إليه بنفسها؟ أي سلع تدخل التجارة الدولية وكيف يتم تحديد الأسعار التي على أساسها يتم التبادل في السلع؟ أي بلدان يختار بلد ما أن يتاجر معها؟...الخ من الأسئلة و مثلها التي جاءت نظريات التجارة الدولية ونظام المدفوعات للإجابة عنها.

والواقع أن هذه التجارة الدولية إنما تتم بين أفراد وشركات من خلال الدول، بمعنى أن الشركات هي التي تقوم بالتجارة الدولية، ولهذا-أيضا- ظهرت نظريات أخرى لتفسير السلوك التصديري لهذه الشركات، باعتبار أن نظريات التجارة الدولية لم تجب عن بعض الأسئلة كتلك التي تتعلق بأي من الشركات التي تشارك أو لا تشارك في عمليات التجارة بين الدول، وغيرها،..هذا من

---

(1) دومينيك سالفاتور، « **نظريات ومسائل في الاقتصاد الدولي** »، ترجمة محمد رضا علي العدل، سلسلة ملخصات شوم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص9.

(2) راجع كل من:- زينب حسين عوض الله، مرجع سبق ذكره، ص5-6.

- عادل أحمد حشيش، « **العلاقات الاقتصادية الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 37.

جهة ومن جهة أخرى فان نظريات التجارة الدولية لم تخرج عن نطاق أنشطة الإستيراد و التصدير، فهي لم تتعد لأنشطة أخرى غيرها كالاستثمارات الأجنبية المباشرة و غير المباشرة، ولهذا أيضا ظهرت نظريات الاستثمار الأجنبي لتفسر دوافع الشركات وراء الاستثمار في الدول الأخرى، بالإضافة إلى ماهية الشركات الدولية و أنماطها، ومن اجل هذا فإن الأمر في العلاقات الاقتصادية بين الدول كما تتعلق بنظريات التجارة الدولية، فإنه يتعلق أيضا بالأعمال الدولية وكيفية إدارتها، لأن هذه الأخيرة هي تجارة و/ أو استثمار بين شركات من دول مختلفة.

ولما كان التسويق بصفة عامة يسهل من تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلكين، فإن التسويق الدولي يلعب دورا هاما في تسهيل هذا التدفق للسلع والخدمات وعوامل الإنتاج من الشركات إلى المستهلكين في الدول والأسواق الأجنبية، من خلال مجالات التصدير و الاستثمار الأجنبي، وعليه كان لابد من انتقاء مظاهر الإرتباط الأولية بين التسويق الدولي وكل من التجارة الدولية والأعمال الدولية من خلال التطرق إلى نظريات التجارة الدولية ونظريات الاستثمار الأجنبي، لاستنباط المبادئ التي يقوم عليها والفلسفة التي توجهه حين اقتحام الأسواق الدولية، والمهام الموكلة لإدارة التسويق الدولي ضمن إطار الإدارة الدولية لأنشطة الأعمال الدولية.

المطلب الأول: مظاهر الإرتباط الأولية بين التسويق الدولي والتجارة والأعمال الدولية

تعتبر التجارة الدولية من أقدم اهتمامات كل من الفلسفة الاقتصادية والتطبيق الاقتصادي، لأن الجذور الأولى لتفسير أسباب قيام التجارة بين الدول، تعود إلى ما يعرف بالمشكلة الاقتصادية التي تتمثل في الندرة النسبية للموارد الاقتصادية بالنسبة للحاجات والرغبات الإنسانية غير المحدودة، ولهذا جاءت وظهرت نظريات للتجارة الدولية في محاولة منها لتفسير أسباب قيام التبادل الدولي وأنماطه ومعدلاته. كما ظهرت نظريات أخرى تفسر قيام هذا التبادل الدولي ولكن من وجهة نظر الشركات وليس من وجهة نظر الدول والمتمثلة في نظريات السلوك التصديري للشركات و نظريات الاستثمار الأجنبي.

فقد جاءت هذه النظريات للإجابة على أسئلة تفرض نفسها منها : ما هي أسباب قيام التبادل بين الدول؟ كيف تختار الدول السلع التي تتخصص في إنتاجها ولماذا تنتج هذه الدولة سلعة معينة وتلك سلعة معينة أخرى؟ أي بلدان يختار بلد ما أن يتاجر معها؟ لماذا تعمل الشركات في أنشطة

التصدير؟ و ما هي طبيعتها؟ لماذا تستثمر الشركات المحلية في دول أجنبية؟ وما نوعية هذه الشركات؟ ما هي دوافعها؟ ...الخ من الأسئلة وغيرها التي جاءت النظريات السابقة للإجابة عليها.

ولما كان التسويق الدولي يمارس من خلال هذه الشركات، كانت له علاقة وطيدة بكل ميدان التجارة الدولية والأعمال الدولية، وهذا ما سنراه من خلال التطرق إلى كل من نظريات التجارة الدولية و نظريات السلوك التصديري للشركات بالإضافة إلى نظريات الاستثمار الأجنبي.

الفرع الأول : نظريات التجارة الدولية و علاقتها بالتسويق الدولي

الإجابة على بعض الأسئلة السابقة واضحة في الحالة المحدودة جدا التي تكون فيها دولة ما عاجزة كلية عن إنتاج سلعة معينة، لأن إنتاجها مستحيل في تلك الدولة، ولذا تبحث عنها في بلدان أخرى، كالبترول في اليابان. ماعدا ذلك نجد بلادا كثيرة نستطيع إنتاج سلع عديدة ولكنها بدلا من ذلك تستوردها، كما إنها في سلع أخرى تنتج كميات تفوق حاجتها المحلية وتصدر الفائض للخارج. وقد تنتج الدولة كمية غير كافية من سلعة ما وتستورد من تلك السلعة كميات إضافية من دول أخرى، و قد تكون الدولة قادرة فنيا على إنتاج جميع أو جزء كبير من السلع التي تستوردها و لكنها تفضل الاستيراد على الإنتاج محليا في حالة تلك السلع، وتتحصل عليها مقابل إنتاجها و تصديرها كميات فائضة عن حاجاتها من سلع أخرى. ما يحدث إذن هو أن الدول تتخصص في الإنتاج أي أن كل دولة تنتج من بعض السلع كميات تفوق حاجتها و تقايض أو تستبدل الكميات الفائضة من تلك السلع مقابل سلع أخرى تستوردها من دول تتاجر معها. التخصص الدولي هو أساس التجارة، ومثلما يتخصص الأفراد في أعمال ومهن مختلفة، كذلك تتخصص الدول في إنتاج السلع المختلفة، والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو : كيف يتم التخصص؟[1]

هذا السؤال و ما ينبني عليه من أسئلة أخرى هي ما تسعى نظريات التجارة الدولية للإجابة عليها، وفيما يلي أهم هذه النظريات:

1– نظرية الميزة المطلقة: تنسب هذه النظرية إلى" آدم سميث" الاقتصادي البريطاني الشهير و مؤسس علم الاقتصاد الحديث، والذي أكد على مزايا التخصص بين الأفراد والصنائع كما أكد كذلك على ميزة المنافسة الحرة داخل القطر. حمل "سميث"هذا المنطق وطبقه على مستوى الـــــدول

(1) احمد عبد الرحمن احمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994، ص37.

قائلا أن بعض البلدان تنتج بعض السلع بطريقة أكفأ من بلدان أخرى أي إن لها فيها ميزة مطلقة ولكل بلد ميزة مطلقة في سلعة ما، وإذا ما تخصص كل بلد في إنتاج السلعة التي له فيها ميزة مطلقة وإذا كانت التجارة حرة بين البلدان، فسيستطيع ذلك البلد الحصول عن طريق الاستيراد على السلعة أو السلع التي ليس له فيها ميزة مطلقة عن طريق مبادلتها بالسلع التي له فيها ميزة مطلقة. ليس ذلك فحسب بل إنه سيتحصل عليها بتكلفة أقل مما سيكلفه إنتاجها بنفسه وسيزيد الإنتاج العالمي من السلعتين وتزيد الرفاهية(1) . أما كيف تتحدد أسعار التبادل فإن النظرية مبنية علي نظرية "العمل أساس القيمة" التي تقول إن قيمة أي سلعة من قيمة العمل المبذول فيها مقاسا بحجم الزمن الذي يتطلبه صنعها، فالسلعة التي يستغرق صنعها يومين تكون قيمتها ضعف قيمة السلعة التي يستغرق صنعها يوما واحدا(2). وعلى ذلك يقوم مبدأ الميزة المطلقة على أنه إذا كان في استطاعة دولة ما أن تنتج من سلعة معينة أكثر من غيرها بنفس الكمية من العمل، فإنها تكون متمتعة بميزة مطلقة في إنتاج السلعة.

وعلى ذلك فالتجارة الدولية، في رأي "سميث" ، تقوم بوظيفتين هامتين: فهي أولا تخلق مجالا لتصريف الإنتاج الفائض عن حاجة الاستهلاك المحلي وتستبدله بشيء آخر ذي نفع أكبر، وهي ثانيا تتغلب علي ضيق السوق المحلي، وتصل كنتيجة لذلك بتقسيم العمل إلى أقصاه وترفع من إنتاجية البلد المتاجرة وذلك عن طريق اتساع حجم السوق... وعلى ذلك فإن " سميث" لا يرى داعيا للتفرقة بين التجارة الداخلية والتجارة الخارجية، فالثانية تعد امتدادا للأولى وكلاهما وسيلة للتخلص من الإنتاج الفائض وتطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص، في حين أن نوعي التجارة مختلف كل الاختلاف في خصائصه ونظرياته. وقد كان "ريكاردو" أول من أوضح هذا الفارق فيما أسماه بنظرية الميزة النسبية(التفقات أو التكاليف النسبية). فإذا كان المبدأ الذي يحكم التجارة الداخلية هو مبدأ الميزة المطلقة، فإن الميزة النسبية هي التي تحكم التجارة الدولية(3).

2- نظرية الميزة النسبية: تعزى هذه النظرية إلى الاقتصادي البريطاني المشهور "دافيد ريكاردو" الذي يوافق "آدم سميث" على أن قاعدة الميزة المطلقة تعطي ميزة مطلقة لجزء من الدولة بالنسبة للأجزاء الأخرى من نفس الدولة فيما يخص إنتاج سلعة معينة، ولكنه يحدد تلك القاعدة بالنسبـــــة

(1) احمد عبد الرحمن احمد، مرجع سبق ذكره، ص38.

(2) احمد عبد الرحمن احمد، المرجع السابق، ص39

(3) زينب حسين عوض الله، مرجع سبق ذكره، ص 15-16 .

للتجارة الداخلية في نفس الدولة، أما التجارة الخارجية فإن قاعدة الميزة المطلقة لا تسري ولا تفسر قيام التجارة بين الدول المختلفة (خاصة بالنسبة للدولة التي لا تتمتع بالميزة المطلقة).

ولقد تعرض "ريكاردو" في الجزء الأول من نظريته إلى التبادل الداخلي آخذا في الاعتبار فكرة قدرة عوامل الإنتاج على التنقل بين أطراف البلد الواحد، وعندما ينتقل إلى الجزء الثاني الخاص بالتجارة الدولية يرفض تلك الفكرة، حيث أن عوامل الإنتاج غير قادرة على التنقل من دولة لأخرى عكس ما يقع داخل البلد الواحد... ولذلك فان الاختلاف الأساسي بين نوعي التجارة يرجع إلى صعوبة تنقل عوامل الإنتاج وخاصة العمل ورأس المال بين بلد وآخر، بينما يسهل انتقالهما داخل حدود البلد الواحد[1].

وهكذا فإن التخصص الدولي وقيام التجارة بين الدول لا يتوقف على مقارنة الميزة المطلقة لمختلف الدول في إنتاج السلعة الواحدة، وإنما على مقارنة الميزة النسبية لمختلف الدول في إنتاج السلعتين معا، إحداهما بالنسبة للأخرى... فالنفقة المطلقة هي عبارة عن عدد الوحدات من العمل اللازمة لانتاج السلعة، أي هي النفقة بمعناها المألوف لنا، فهي إذن النفقة في حد ذاتها، أما النفقة المقارنة فهي نفقة سلعة مقارنة بنفقة سلعة أخرى، هي عبارة عن مقارنة نفقتين مطلقتين لسلعتين إحداهما بالأخرى. فالنفقة المقارنة هي علاقة أو هي نسبة النفقات المطلقة للسلعتين، بشرط أن تكون هاتان السلعتان في بلد واحد[2]. علما أن "ريكاردو" أيضا يبني نظريته على أساس أن العمل أساس القيمة .

وعلى ضوء ذلك أوضح "ريكاردو" انه ستوجد فائدة لكل من الدولتين في التجارة الخارجية حتى لو كان لإحدى الدولتين ميزة مطلقة على الأخرى في إنتاج السلعتين، وذلك إذا ما كانت هذه الميزة أكبر في إحدى السلعتين منها في السلعة الأخرى. فالتجارة تقوم بين دولتين إذا كانت النفقة النسبية للسلعتين في إحداهما مختلفة عن النفقة النسبية للسلعتين في الأخرى، فالاختلاف بين الدولتين في النفقة النسبية وليس في النفقة المطلقة هو الذي يدعو للتبادل[3]... فوفقا لهذه النظرية فإن الشرط الضروري والكافي لقيام تبادل تجاري بين دولتين تنتجان مجموعة من السلع ذاتها هو أن

(1) حشماوي محمد، « **التجارة الدولية والتنمية الاقتصادية بالبلاد النامية خلال عقد الثمانينات مع الاهتمام بحالة الجزائر**»، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 1993، ص 24 و26.

(2)عادل احمد حشيش، « **العلاقات الاقتصادية الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص58.

(3) زينب حسين عوض الله، مرجع سبق ذكره، ص17.

تختلف النفقات النسبية لانتاج هذه السلع من دولة إلى أخرى. وعند توافر هذا الشرط فسيكون من مصلحة كل دولة أن تتخصص في إنتاج تلك السلع التي تتمتع فيها بنفقة نسبية أقل، أي بميزة نسبية أكبر، وذلك بالمقارنة بالدولة الأخرى[1] .

إن نظرية "ريكاردو" تظهر لنا الدوافع إلى إقامة علاقات تجارية بين الدول استنادا إلى اختلاف التكاليف النسبية دون محاولة البحث عن أسباب هذا الاختلاف، كما أنه لم يبين بوضوح أثر التجارة الدولية على أسعار عناصر الإنتاج.. ولهذا ظهرت نظريات لتشير لهذا النقص .

3- نظرية نسب عناصر الإنتاج (هيكشر- أولين): الجدير بالذكر أن هذه النظرية تعتبر امتداد لنظرية النفقات النسبية وليست محاولة كاملة للتخلي عنها. فإذا كانت النظرية الأخيرة تنتهي إلى أن اختلاف النفقات النسبية هو أساس قيام التجارة الخارجية فان نظرية هيكشر- أولين تساءلت عن أسباب الاختلاف في تلك النفقات بين الدول[2] .

تعزى هذه النظرية إلى الاقتصادي السويدي "هيكشر" (ELI HECKSCHER) الذي حاول تلافي ثغرات النظرية السابقة (الميزة النسبية) في مقاله « أثر التجارة الخارجية في توزيع الدخل القومي» في عام 1919، ثم قام تلميذه "أولين"(B.OHLIN) بتطوير أفكار أستاذه "هيكشر" بتفسير أسباب قيام التجارة الخارجية بين الدول في كتابه « التجارة الإقليمية والتجارة الدولية » في عام 1933 [3].

فقد تبلورت هذه النظرية على يد "أولين" الذي يرجع إليه الفضل في صياغتها، وقد رفض الفروض التي قامت عليها النظريات السابقة خاصة اعتبار العمل أساس لقيمة السلعة، وأنه يجب تطبيق الأسعار وأثمان عوامل الإنتاج على أساس نظرية القيمة التي تطبق في المجال الداخلي[*]. فالتفاوت في قيمة السلع لا يرجع في رأيه إلى التفاوت فيما انفق على السلعة من عمل كما يقول "ريكاردو" ولكن فيما انفق من عناصر الإنتاج على السلعة. ونتيجة لما سبق فإن "أولين" يبين أن التجارة الخارجية تقوم نتيجة لا للتفاوت النسبي بين تكاليف الإنتاج، و إنما تقوم للتفاوت بين الدول

---

(1) زينب حسين عوض الله، مرجع سبق ذكره، ص19.

(2) زينب حسين عوض الله، المرجع السابق، هامش ص37.

(3) جيكوب فاينر، « **التجارة الدولية و التنمية الاقتصادية** »، مجهول دار وبلد الطبع، 1952، ص103.

(*) لقد اعتمد "أولين" على فكرة أن التجارة الدولية هي الامتداد الطبيعي للتبادل الداخلي، ومن ثم فإن الأثمان في المجال الدولي تتحدد وبنفس المبادئ والقوى التي تتحدد على أساسها في المجال الداخلي. راجع: زينب حسين عوض الله، المرجع السابق، ص38 وهامشها.

في أسعار عوامل الإنتاج، وبالتالي في أسعار السلع المنتجة؛ فهذه النظرية ترجع تبادل السلع بين الدول المختلفة إلى وجود اختلاف بين الأثمان النقدية التي تباع بها السلع داخل كل منها، بحيث تصدر من الدول التي يكون ثمنها فيها منخفضا إلى الدول التي يكون فيها ثمنها مرتفعا.

وتختلف أسعار السلع نتيجة لاختلاف نفقات إنتاجها، وعليه يجب البحث عن العوامل التي تؤدي إلى التفاوت بين نفقات إنتاج السلع في الدول، وترجع نظرية هيكشر- أولين أسباب التفاوت في تكاليف الإنتاج إلى سببين؛ أولهما التفاوت بين الدول في مدى وفرة عناصر الإنتاج المختلفة في كل منها، هذا التفاوت من شأنه أن يوجد اختلاف في أثمان عناصر الإنتاج وبالتالي في أثمان المنتجات نظرا لتفاوت السلع فيما تحتاجه من شتى العناصر مما يبرر قيام التجارة بين مختلف الدول، إذ ستتجه كل دولة إلى تصدير تلك السلع التي يمكنها أن تنتجها في داخلها برخص نسبي. فالتبادل الدولي للمنتجات – في نظرية هيكشر-أولين- هو بطريقة غير مباشرة تبادل لعناصر الإنتاج المتوافر في مختلف الدول. أما السبب الثاني فهو الاختلاف في دالات الإنتاج من سلعة إلى أخرى و الذي يرجع إلى المعاملات الفنية التي تحكم المزج بين العناصر من أجل الحصول على كمية من الناتج بأكفأ طريقة ممكنة[1] . فالدولة التي تنتج سلعة من السلع إنتاجا كبيرا تحقق نفقة إنتاج أقل نتيجة لتمتعها بمزايا الإنتاج الكبير (تناقص النفقة وزيادة الغلة بالتوسع في الإنتاج)؛ فإذا وجدت دولتان يتوافر فيهما بنفس القدر كل عنصر من عناصر الإنتاج فإنه لا يحدث بينهما تبادل إذا استخدمت كل منهما نفس أسلوب الإنتاج، أما إذا أنتجت إحدى الدولتين سلعة من السلع على نطاق كبير فإن نفقة إنتاج هذه السلعة، وبالتالي ثمنها ينخفضان عنها في الدولة الأخرى التي تصبح مستوردة لهذه السلعة من الدولة الأولى.

ومن أهم أركان نظرية هيكشر-أولين في التجارة الدولية، فكرة تساوي أثمان عناصر الإنتاج، ولكي نفهم ذلك فإن هذه النظرية تفترض ثبات كميات عناصر الإنتاج في كل من البلدين، وتذهب إلى أن كل بلد سيتخصص في إنتاج السلعة التي تحتاج استخدام عنصر الإنتاج الأكثر وفرة، وطبقا للمعطيات من عناصر الإنتاج يكون ثمن العنصر الأكثر وفرة منخفضا، وثمن العنصر النادر مرتفعا. فقيام التجارة الدولية يزيد من الطلب على عنصر الإنتاج الأكثر وفرة ويقلل من الطلب على عنصر الإنتاج الأقل وفرة. ويترتب على قيام التجارة، إذن، اتجاه ثمن العنصر الوفير إلى الارتفاع، واتجاه ثمن العنصر النادر إلى الانخفاض وإذا توافرت شروط معينة فإن سيادة ثمن واحد لكل من

(1) زينب حسين عوض الله ، مرجع سبق ذكره، ص 37.

السلعتين في كل من البلدين يضمن سيادة ثمن واحد لكل من العنصرين فيهما(1).

أي أن نظرية هيكشر –أولين ترى أن كل دولة سوف تصدر السلعة التي تستخدم في إنتاجها قدر كبير من عامل إنتاج وفير ورخيص نسبيا، وتستورد السلعة التي لا تملك عامل إنتاجها بسبب ندرته وكلفته المرتفعة نسبيا، وكنتيجة سوف تزيل أو تخفض التجارة الفرق المطلق لما قبل التجارة في سعر العوامل الإنتاجية المتجانسة بين الدول (*) (2).

وعليه فإن هذه النظرية تركز على جانب العرض في تفسيرها لنماذج التجارة، كما فعلت النظريات السابقة، على أن أي بحث شامل عن القوى التي تحكم التجارة الدولية لا يكتمل طبقا للفكر السائد ما لم يؤخذ في الاعتبار دور الطلب في اختلافات الأثمان. هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن نظرية هيكشر–أولين والنظريات التي سبقتها تستخدم التحليل السكوني (الاستاتيكي)المقارن (**) بحيث تقارن بين وضع التوازن في الاقتصاد القومي قبل قيام التجارة ووضع التوازن بعد قيام التجارة، بدون أي اعتبار لفترة وكيفية الانتقال من وضع توازني إلى آخر، أي بدون استخدام التحليل الحركي (الديناميكي) (***). ومن أجل هذا ظهرت نظريات أخرى قدمت تفسيرا للتجارة الدولية على أساس

(1) جودة عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص51-52.

(*) تصح هذه النظرية ما لم يكن لدينا ما يسمى عكس عامل الإنتاج(FACTOR REVERSIBILITY)، فإذا كان القمح كثيفا لرأس المال بالنسبة للأقمشة في الولايات المتحدة، لكن القمح كثيف العمالة بالنسبة للأقمشة في المملكة المتحدة تكون لدينا حالة عوامل متعاكسة. وقد تنتج هذه الحالة عندما تكون قابلية العوامل للاحلال أكبر في إنتاج سلعة ما عما في إنتاج السلعة الأخرى. وعندما تحدث ظاهرة العوامل المتعاكسة لا تكون نظرية هيكشر –أولين صحيحة. فهذه النظرية تتنبأ بأنه طالما رأس المال وفير ورخيص في الولايات المتحدة، وأن القمح كثيف لرأس المال في الولايات المتحدة فإن على الولايات المتحدة أن تصدر القمح إلى المملكة المتحدة. كما تتنبأ النظرية أنه طالما العمل وفير ورخيص نسبيا في المملكة المتحدة، وأن القمح كثيف للعمالة في المملكة المتحدة، فإن على المملكة المتحدة أن تصدر القمح إلى الولايات المتحدة. بيد أن القطرين لا يمكنهما تصدير القمح كل للآخر. وعليه فنظرية هيكشر–أولين لم تعد قادرة على أن تتنبأ أو تفسر نمط التجارة. وتنهار أيضا نتائج هذه النظرية عن أثر التجارة على أسعار العوامل. راجع في ذلك:–دومينيك سالفاتور، مرجع سبق ذكره ص49.

(2) دومينيك سالفاتور، المرجع السابق، ص 46.

(**) يدرس التحليل السكوني وضع التوازن لوحدة اقتصادية محددة(مثلا قطر بأكمله، صناعة، فرد) في ظل ظروف معطاة غير متغيرة، وعندما يتغير واحد أو أكثر من الظروف التي يحدث في ظلها التوازن، فإن الوضع التوازني ينزعج حتى يستقر وضع توازني جديد. والتحلي السكوني المقارن يدرس ويقارن هذه الأوضاع التوازنية، بدون اعتبار لفترة الانتقال و العملية التي ينطوي عليها التعديل. راجع في ذلك:– دومينيك سالفاتور، المرجع السابق، ص 81.

(***) يدرس التحليل الديناميكي عبر الزمن حركة المتغيرات التي ينطوي عليها، وكيف يتطور وضع توازني إلى وضع توازني آخر، وعليه فإن النظرية الديناميكية للتجارة تدرس المسار الزمني للتغير في شروط التبادل وحجم التجارة والمكاسب من التجارة. علما أن النظرية الديناميكية مازالت في طفولتها. راجع: –دومينيك سالفاتور، المرجع السابق، ص 81.

الطلب، كتلك التي قدمتها "ليندر" (STAFFAN B. LINDER) مستخدما تحليلا ديناميكيا للتجارة الدولية.

4-نظرية الطلب الممثل (التمثيلي): يرى الاقتصادي السويدي "ليندر" أن تفسير التجارة الدولية باختلاف نسب عناصر الإنتاج مبالغ فيه بدرجة كبيرة. فهذا الاختلاف لا يفسر التجارة داخل الأقاليم، كما أنه لا يفسر قيام التبادل الدولي إلا بالنسبة لبعض أنواع السلع فقط. وهذا لا يعني أن اختلاف نسب عناصر الإنتاج لا قيمة له على الإطلاق في تفسير التبادل الدولي، بل يعني أن له قيمة محدودة، ويستدعي ذلك البحث عن اعتبارات أخرى[1].

في تفسيره لقيام التجارة الدولية ، يفرق "ليندر" بين نوعين من السلع: المنتجات الأولية والسلع الصناعية. فبالنسبة للمنتجات الأولية يرى "ليندر" أن تبادلها يتم طبقا للميزة النسبية، وأن الميزة تتحدد بنسب عناصر الإنتاج، وهو نفس تفسير هيكشر-أولين، على ما سبق أن أوضحنا، فنسب عناصر الإنتاج تحدد، بمعلومية الطلب، الأثمان النسبية لهذه العناصر، ويفترض "ليندر" أن كثافة العناصر للمنتجات الأولية واحدة بصرف النظر عن الأثمان النسبية للعناصر، وينتج عن ذلك أن الأثمان النسبية لعناصر الإنتاج تحدد تكلفة المنتجات الأولية بصفة قاطعة. فعندما تكثر عناصر الإنتاج (الموارد الطبيعية) الملائمة لانتاج منتج أولي معين، تكون أثمان هذه العناصر منخفضة وتكون تكلفة المنتج منخفضة. وعندما تندر عناصر الإنتاج (الموارد الطبيعية) الملائمة لانتاج منتج أولي معين، تكون أثمان هذه العناصر مرتفعة وتكون تكلفة المنتج بالتالي مرتفعة. في الحالة الأولى يتم تصدير المنتج، وفي الحالة الثانية قد يجري استيراده [2].

أما فيما يتعلق بالسلع المصنوعة فيرى "ليندر" أن الأمر أكثر تعقيدا. فهناك مجموعة من العوامل تحدد الصادرات المحتملة والواردات المحتملة (POTENTIAL EXPORTS & IMPORTS) . وهناك مجموعة أخرى من العوامل تحدد الصادرات الفعلية والواردات الفعلية (ACTUAL EXPORTS & IMPORTS). ومن أهم محددات الصادرات المحتملة حجم الطلب المحلي. إذ لكي يصبح في مقدور أي بلد أن يصدر سلعة معينة إلى الخارج، لابد أن يكون هناك طلب محلي على هذه السلعة، ولابد أن يكون إنتاجه منها، على الأقل في المراحل الأولى ، موجها لهذا الطلب المحلي .[3]

---

(1) جودة عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص58.

(2) جودة عبد الخالق، المرجع السابق، ص58-59.

(3)جودة عبد الخالق، المرجع السايق، ص59.

والمبدأ الأساسي في نظرية "ليندر" هو أن وجود طلب محلي على السلع (سواء لأغراض الاستهلاك أو لأغراض الاستثمار) يعتبر شرطا ضروريا وليس كافيا، لتكون هذه السلع صادرات محتملة؛ ولما كان الطلب يتوقف، بالإضافة إلى عوامل أخرى، على الثمن، فإن المقصود هو وجود طلب محلي على السلع عند الأثمان السائدة في السوق الدولية لهذه السلع. ولتضييق نطاق الصادرات المحتملة التي ينطبق عليها هذا الشرط بدرجة تجعل لتفسيره معنى محددا، يلجأ "ليندر" إلى مفهوم "الطلب الممثل"(REPRESENTATIVE DEMAND)[1]. ويمكننا الاستعانة بالشكل البياني التالي لتحديد مفهوم الطلب الممثل بعض الشيء:

الشكل رقم (05) : التمثيل البياني للتجارة في السلع الصناعية و الطلب الممثل

المصدر: جودة عبد الخالق، « **الإقتصاد الدولي: من المزايا النسبية إلى التبادل اللامتكافئ** »، مرجع سبق ذكره، ص64.

يستعمل "ليندر"مفهوم كثافة التجارة مقياسا لحجم التجارة بين الدول. حيث يرى أنه كلما تشابه هيكل الطلب في بلدين، كانت التجارة المحتملة بين هذين البلدين أكثر كثافة، لكن السؤال المطروح هو: ما هي محددات هيكل هذا الطلب في البلدان المختلفة؟ رغم التسليم بأن هنـــاك

---

(1) جودة عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص 59-60.

عوامل عديدة تحدد هيكل هذا الطلب كالمناخ، الدين، اللغة والثقافة، إلا أن "ليندر" يركز على أهمها وهو الدخل المتوسط[1]. فهو يرى أنه كلما إرتفع متوسط الدخل في بلد ما، أدى ذلك إلى تحول الطلب إلى سلع معقدة التركيب (استهلاكية أو استثمارية)، وعلى ذلك فإن التجارة المحتملة تكون أكثر كثافة بين الدول التي يتقارب مستوى الدخل المتوسط فيها، ولهذا تمثل الفروق في متوسط الدخل بين الدول عقبات أمام التجارة المحتملة؛ فالسلع تنتج بكفاءة في بلد لا تكون مطلوبة في البلد الآخر بسبب اختلاف متوسط الدخل وما يترتب عليه من اختلاف هيكل الطلب. و هذا ما أهملته نظرية هيكشر-أولين بافتراضها أن أذواق المستهلكين واحدة في الدول المختلفة[2].

ومما سبق يمكن أن نفهم من الشكل السابق الذي يصور العلاقة بين متوسط الدخل(ل)، ونوعية السلع الصناعية المطلوبة(ن)، والعلاقة الطردية التي بينهما (ك م)، أن هناك عوامل كثيرة من شأنها أن تجعل العلاقة المشار إليها علاقة "متوسطة"، مع وجود انحرافات حولها؛ فمثلا عند متوسط الدخل (ل1)، يكون متوسط نوعية السلع المطلوبة(ب)، ولكن هذه النوعية تتفاوت داخل المدى (أ-هـ). وبالمثل عند مستوى الدخل (ل2)، يكون متوسط نوعية السلع المطلوبة (و)، ولكن هذه النوعية تتفاوت داخل المدى (جـ-ز)، ومنه فإن:[3]

- السلع الواقعة في المدى النوعي (أ-هـ) تمثل سلع الصادرات والواردات المحتملة للبلد الذي متوسط دخله (ل1).
- السلع الواقعة في المدى النوعي (جـ-ز) تمثل سلع الصادرات والواردات المحتملة للبلد الذي متوسط دخله (ل2).
- أن المدى (جـ-هـ) يمثل طلبا متداخلا بين البلدين، وعلى ذلك فإن التجارة تقوم بين البلدين في السلع الممثلة نوعيتها بهذا المدى.

وعليه لتحديد مفهوم "الطلب الممثل" بعض الشيء من خلال الشكل السابق، فإنه كلما اقتربت نوعية السلع من متوسط النوعية المشار إليه، كلما كان الطلب على هذه السلع من قبيل الطلب الممثل؛ وعلى ذلك فإنه بالنسبة للبلد الأول، يكون الطلب على السلع الواقعة في المدى النوعي (ج-د) طلبا ممثلا بالمقارنة بالطلب على السلع الواقعة في المدى النوعي (د-هـ). كذلك فإنه بالنسبة

---

(1) حشماوي محمد، مرجع سبق ذكره، ص46.

(2) جودة عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص62 .

(3) جودة عبد الخالق، المرجع السابق، ص63.

للبلد الثاني، يكون الطلب على السلع الواقعة في المدى النوعي (د–هـ) طلبا ممثلا بالمقارنة بالطلب على السلع الواقعة في المدى النوعي (ج–د). وبناء على ما تقدم، فإن تطبيق فكرة الطلب الممثل يضيق نطاق الصادرات المحتملة للبلد الأول من (ج–هـ) إلى (جـ–د)، ونطاق الصادرات المحتملة للبلد الثاني من (جـ–هـ) إلى (د–هـ)(1).

وليدعم "ليندر" مبدؤه الأساسي حول وجود الطلب المحلي، يذكر ثلاثة أسباب تدور كلها حول فكرة أساسية واحدة وهي أن الدراية بظروف السوق المحلية تكون أكبر من الدراية بظروف الأسواق الخارجية:(2)

أ- أول هذه الأسباب أن المنظمين سوف يستجيبون لفرص الربح التي يكونون على علم بها ولذلك فإن معرفتهم تكون أكبر بفرص الربح في السوق المحلية من حولهم، أي أن المنظمين عادة ما يستجيبون لحاجات محلية، على الأقل في البداية، وبعد المضي في الإنتاج للسوق المحلية لفترة تنفتح أمام المنظمين فرص البيع في الأسواق الخارجية. وعلى ذلك فإن التجارة الدولية حقيقة –حسب ليندر– ليست إلا مد شبكة النشاط الاقتصادي لبلد من البلاد عبر الحدود القومية.

ب- والسبب الثاني هو أنه إذا كان الاختراع ضروري لانتاج السلع، فإن وجود الطلب المحلي ضروري حتى يستطيع المنتج التمكن من الإنتاج وحل جميع المشاكل المرتبطة بتطبيق الاختراع قبل الانطلاق للأسواق الخارجية. وبعبارة أخرى، فإن حاجات البلد ذاته، هي أم الاختراع، وأساس ذلك أنه من الصعب الإلمام بعناصر المشاكل وابتداع الحلول لها إذا لم تشغل جزءا من بيئة المخترع.

جـ- السبب الثالث هو أن تعديل نوع السلع أو تطوير سلع جديدة بفعالية لا يمكن أن يتم الا في السوق المحلية، حيث الظروف أكثر مواتاة للتعديل والتطوير. أما إذا حاول المنظم أن يقوم بهذه الأنشطة في بيئة مختلفة عن بيئته، فإن تكاليف الإنتاج ستكون مرتفعة بدرجة كبيرة. فالاحتكاك القريب والمباشر بين المنتج و السوق أمر ضروري لتحقيق الميزة النسبية.

لكل هذه الأسباب نجد انه من الصعب تحقيق ميزة نسبية في إنتاج سلعة، إلا إذا أنتجت هذه السلعة لمواجهة طلب في السوق المحلية في بداية الأمر.

هذا عن ضرورة وجود طلب محلي على السلع لتكون هذه السلع تجارة محتملة، أما عن التجارة الفعلية فإن "ليندر" يجعلها محصلة ما يسميه القوى الخالقة للتجارة

(1)جودة عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره، ص63-64.

(2)جودة عبد الخالق، المرجع السابق، ص 60-61.

والقوى المعوقة للتجارة (TRADE-CREATING FORCES) (TRADE-BRAKING FORCES):[1]

- بالنسبة للقوى الخالقة للتجارة فهي تتمثل في عناصر المنافسة الاحتكارية، التفوق التكنولوجي و المهارات الإدارية و وفورات النطاق، الاختلاف في درجة تمثيل الطلب للمنتجات المختلفة في البلاد المختلفة، وأخيرا اختلاف نسب عناصر الإنتاج بالنسبة للسلع ذات الطلب المتداخل في البلدين...ويخلص "ليندر" من عرضه لهذه القوى الخالقة للتجارة إلى نتيجة هامة وهي أنه حالة عدم وجود عوائق للتجارة، فإن التجارة الفعلية تناهز التجارة المحتملة.
- وبالنسبة للقوى المعوقة للتجارة فهي تتمثل في عامل المسافة، نفقات النقل وقيود الإنسان على التجارة .

أما عن اثر قيام التبادل الدولي عند "ليندر"، فإن هذا الأخير يفرق بين نوعين من البلاد كنتيجة لتفرقته بين نوعين من السلع : البلاد التي تتمتع اقتصاداتها بالقدرة على التكيف للوضع الجديد بإعادة الموارد (البلاد المتقدمة (GROWTH COUNTRIES)، والبلاد التي لا تتمتع بهذه القدرة (البلاد المتخلفة (U-COUNTRIES) والسبب في هذه التفرقة في مجال بحث أثر التبادل الدولي، هو أن هذا الأثر يختلف، كما و نوعا باختلاف درجة مرونة الهيكل الاقتصادي، فإذا كان هذا الهيكل مرنا، كما هو الحال في النوع الأول من البلاد، أمكن التكيف مع الوضع الجديد بإعادة تخصيص الموارد بما يحقق الإفادة من التبادل الدولي. أما إذا كان الهيكل الاقتصادي من الجمود بحيث لا يمكن إعادة تخصيص الموارد بين قطاع التصدير و قطاع منافسة الواردات. فإن النتيجة هي اختفاء قطاع منافسة الواردات في المدى الطويل... ويتضح من كل هذا أن "ليندر" يتبع تحليلا ديناميكيا لأثر التجارة بحيث تكون نتيجتها لا مجرد إعادة تخصيص الموارد بل تغير حجم ونوع الموارد ذاتها...ونتيجة لكل هذا وعلى حد تعبير "ليندر"فإن التجارة الدولية ليست ضمانا للكسب، ولكنها مجرد دعوة للكسب[2].

وعلى ذلك فان نظرية ليندر تأخذ بعين الاعتبار جانب الطلب في تحديد إمكانيات التخصص الدولي كما تلقي الضوء – في ظل التحليل الديناميكي– على العلاقة الجدلية بين التجارة الدولية وكمية ونوع الموارد (أو النمو الاقتصادي)، ففكرة الطلب الممثل تلقي نظرة إجمالية عن أثـــر

(1) جودة عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص64-67.

(2) جودة عبد الخالق، المرجع السابق، ص67-69.

الدخل على الأذواق، ثم أثر الأذواق على التكنولوجيا، ثم أثر هذه الأخيرة على التجارة الدولية، وأنه كلما تشابه هيكل الطلب في دولتين كلما كانت التجارة بينهما أكثر كثافة، فـ"ليندر" مهتم بتفسير كثافة تقاطع المبادرات بين دول ذات المستوى من التطور أكثر مما هو مهتم بطبيعة المنتجات المتبادلة، فهو يهتم بتفسير حجم المبادلات وليس بطبيعتها.

هذه هي أهم نظريات التجارة الدولية التي أثرت على الفكر الاقتصادي، علما بأن هنالك نظريات أخرى لم يتم التطرق إليها، وعلى الرغم من التفسيرات المختلفة لكل النظريات للعوامل والأسس التي تحكم التجارة الدولية، إلا أنه لغاية الآن ليست هناك نظرية مطلقة يمكن أن تعمم نتائجها وتطبيقاتها على جميع السلع في جميع الأوقات.

إن الجذور الأولى التي تفسر أسباب قيام التجارة الدولية تعود إلى أصل ما يعرف بالمشكلة الاقتصادية التي تتلخص بمحدودية الموارد الاقتصادية وندرتها النسبية من جهة و بالاستخدامات اللانهائية لهذه الموارد بغرض إشباع الحاجات الإنسانية المتنامية بصورة لا محدودة، لذلك انتهج الإنسان أسلوب إنتاج أقصى ما يمكن إنتاجه من السلع والخدمات بأقل قدر ممكن من التكاليف. وبالطبع فمشكلة الندرة النسبية التي نتحدث عنها في ظل انقسام العالم إلى دول متعددة تعاني منها جميع هذه الدول وإن بدرجات متفاوتة، ومن هنا كان لابد من ظهور التروع المتنامي إلى التخصص في الإنتاج وذلك في ظل معرفة الميزة النسبية لكل بلد من البلدان [1].

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التخصص الدولي والعوامل المؤثرة في تشكيله وإن كان يعد في وقتنا الحالي هو الأساس لقيام التبادل فيما بين الدول، فإن هذا لا يعني أن اتجاه هذا التخصص أمر مفروغ منه لا يستطاع التحلل من مقتضياته...فإذا قيل أن تخصص الدولة في إنتاج سلعة معينة إنما يتوقف على توافر عوامله، فإن المقصود هو التخصص في اللحظة الراهنة أو لحظة معينة من الزمان، و لا يجوز أن يفهم من ذلك أن هذه العوامل قاصرة على فريق من الدول لا يتسنى لغيرها اكتسابه، وذلك انه بصرف النظر عن الإنتاج الأولي حيث يبقى للعوامل الطبيعية سلطان يحد منه التقدم العلمي الحديث حينا بعد حين، كما تستطيع السياسة الاقتصادية الرشيدة أن تقيم الدليل على أن العكس هو الصحيح في الميدان الصناعي[2].

إن المدقق في حقيقة كون المشكلة الاقتصادية تتمثل أساسا في ندرة وسائل الإشبـــــاع

(1) عبد الواحد العفوري، « **العولمة والغات: التحديات والفرص** »، ط1، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2000، ص26.

(2) عادل أحمد حشيش، « **العلاقات الاقتصادية الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

بالنسبة للحاجات الإنسانية، وعلاقة المشكلة التسويقية بها والتي تتمحور حول كيفية إنتاج السلع و الخدمات التي تطابق حاجات ورغبات المستهلك، يجعلنا –من وجهة نظر تسويقية– نحلل أسباب قيام التبادل الدولي بدلالة عاملين هامين هما :(*)

– حاجات ورغبات المستهلك.

– إنتاج سلع وخدمات مطابقة لهذه الحاجات والرغبات.

فبالإضافة إلى عوامل عديدة مؤثرة في قيام وتشكيل هيكل التخصص الدولي، فإن العاملين السابقين لهما تأثير كبير في محيط العلاقات الاقتصادية الدولية، بل ويتوقف عليها إلى حد كبير درجة النمو في محيط هذه العلاقات.

وكما هو معلوم فإن الدول مثل الأفراد لا تستطيع أن تنتج جميع ما تحتاج إليه من سلع وخدمات، فلكل دولة حاجات ورغبات متعددة، تسعى لإشباعها، فالحاجات والرغبات –إذن– هي التي تدفع كل دولة إلى إشباعها إما بطريقة مباشرة بإنتاج السلع والخدمات ذاتيا وداخليا، أو بطريقة غير مباشرة باللجوء إلى دولة أو دول أخرى قصد الحصول على هذه السلع و الخدمات منها لإشباع حاجاتها ورغباتها. وعليه فعدم قدرة الدولة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين بها، هي الدافعة إلى الإستيراد، وقدرتها على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الأجانب الذين لا تقدر دولتهم أو دولهم على إشباعها، هي الدافعة إلى التصدير، وينبني على ذلك أن الدولة تتخصص في إنتاج السلع و الخدمات التي تلبي حاجات ورغبات المستهلكين الأجانب الذين لا تستطيع دولهم أن تلبيها لهم، ومن أجل هذا فإن الطلب الأجنبي على السلع والخدمات المنتجة من الدولة هو الذي يجعلها تتخصص في إنتاج هذه السلع والخدمات، لتصديرها.

وكذلك نجد الاختلاف في الحاجات (الأذواق) ما بين المستهلكين في الدول المختلفة بسبب عوامل عديدة (اختلاف الثقافات، البيئة الجغرافية،....الخ) بالإضافة إلى إتجاه هذه الحاجات إلى التغير المستمر (نتيجة للتطور الإنساني، التقليد والمحاكاة...الخ) لها تأثير كبير في قيام وتشكيل هيكل التخصص الدولي، فوجود ذوق معين لمستهلكين في دولة معينة وانعدامه في دولة أو دول أخرى، يدفع هذه الدولة إلى التخصص في إنتاج السلع التي تشبع هذا الذوق إمـــا كنتيجـــة للطلب

(*) محاولة عامة أولية من الباحث لتحليل أسباب قيام التبادل الدولي، خاصة وأن جل النظريات تتجاهل هذين العاملين(خاصة عامل الحاجات) أوتفترض أن الحاجات (الأذواق) ثابتة ومتشابهة وأن السلع المنتجة للتصدير تطابق حاجات ورغبات الدول الأخرى، ومن هنا تظهر الأهمية المتواضعة لهذا التحليل.

الأجنبي عليها، أو كنتيجة لخلق أو إنشاء هذا الطلب لدى الدول الأخرى.

هذا من جهة الحاجات والرغبات، أما من جهة السلع والخدمات المطابقة لها، فإن أي دولة لا يمكن لها أن تنتج سلعا معينة إلا إذا كانت تتوفر لديها عوامل الإنتاج اللازمة لذلك بالإضافة إلى قدرتها على استغلال هذه العوامل بطريقة تجعلها تمتلك ميزة نسبية في إنتاج هذه السلع، ولهذا فإن هذه الدولة لا يمكن لها-نسبيا- أن تخلق أو يكون طلب على سلعها إذا لم تكن هذه السلع مطابقة لحاجات ورغبات المستهلكين في الدول الأخرى، وهذا بافتراض أن المستهلك لا يطلب السلع و الخدمات إلا إذا طابقت حاجاته ورغباته...وما يدعم هذا التحليل هو حالة عدم مطابقة السلع المحلية لحاجات ورغبات المستهلكين المحليين، يدفع بالأخيرين إلى استيراد السلع الأجنبية المطابقة لحاجاتهم ورغباتهم، وهذا ما هو جار بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة أو حتى بين الدول المتقدمة نفسها.

وعليه فقد تملك دولة ميزة نسبية في إنتاج سلع وخدمات معينة، ولكن إذا لم يكن هناك طلب عليها فلن تستطيع تصديرها، لأن المستهلكين الأجانب- في ظل الافتراض السابق خاصة في ظل وجود دول منافسة- لن يقبلوا على سلعها وخدماتها إلا إذا طابقت حاجاتهم ورغباتهم .

ومن أجل هذا فإن تعدد واختلاف الحاجات والرغبات بين الدول، وصعوبة إنتاج سلع وخدمات مطابقة لهذه الحاجات والرغبات المتعددة والمختلفة، تضع أساسا ديناميكيا لتفسير أسباب قيام التبادل الدولي محوره هذه الحاجات والرغبات، والسلع والخدمات المطابقة لها، فمثلا تغير الأذواق يغير أنماط الاستهلاك وبالتالي تغيير اتجاهات التجارة الدولية وكذلك الأمر بالنسبة لتغير فنون الإنتاج(المتعلقة بعملية إنتاج السلع المطابقة للحاجات والرغبات) وانتشاره بين الدول يؤدي إلى تغيير نمط التجارة الدولية.

إن نظريات التجارة الدولية المذكورة سابقا تفسر أو تسعى لأن تفسر لماذا تتاجر الدول مع بعضها وأي سلع تدخل هذه التجارة، و الافتراض هو أن تجارة الشركات من تجارة الدول، أي إن الدولة التي تتخصص في إنتاج سلعة معينة وتستورد سلعة أو سلعا أخرى، لا تقوم بذلك الحكومة بل الشركات العاملة في الدولة هي التي تقوم بذلك حيث يفترض أنه اقتصاد حر. أما من من الشركات المختلفة داخل البلد الواحد تشارك في التجارة الخارجية ومن لا تشارك فلم تجب النظرية على ذلك لكن يفترض أيضا أنها الشركات الكفأة التي تستطيع إنتاج السلعة أو السلع المتاجر بها خارجيا أكثر من أي شركة أخرى داخل أي من البلدين الشريكين في التجارة[1] . ولهذا قامت

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص45.

عدة محاولات لتفسير أسباب وجود التجارة بين الدول على أساس أن القائم بالتجارة هي الشركات (وافتراض أن تجارة هذه الأخيرة من تجارة الدول) وألحقت كنظريات تكميلية(*) للتجارة الدولية، أي تم ربط هذا النموذج من التحليل بنظريات التجارة الدولية كما سنرى لاحقا من خلال نظرية "فيرنون" و "بوزنر"...الخ، رغم أن هذه النظريات —حسب الباحث- ميدانها علم إدارة الأعمال الدولية وليس علم التجارة الدولية(**).

الفرع الثاني: النظريات التكميلية للتجارة الدولية و علاقتها بالأعمال الدولية

إن النظريات السابقة حاولت أن تفسر أسباب التبادل على المستوى الدولي، أي بمعنى آخر لماذا تصدر الدولة؟ إلا أن ما يعيب هذه النظريات هو أن عملية التبادل التجاري تحدث فعليا ما بين الشركات، فهذه الأخيرة هي التي تقوم بأعمال التجارة الخارجية، ولهذا ظهرت بعض النظريات تفسر أسباب قيام التبادل الدولي على أساس أن الشركات هي التي تنخرط فعليا في التجارة الدولية و ألحقت بنظرية التجارة الدولية ، وفيما يلي أهم هذه النظريات:

1- نظرية دورة حياة المنتوج: إن هذه النظرية هي المحاولة الأولى لتفسير أسباب التبادل التجاري على مستوى الشركات[1]، وتعزى لصاحبها البروفيسور "ريموند فيرنون" (RAYMOND VERNON) ويوضح نموذج دورة حياة المنتوج بصفة أساسية العلاقة بين المبيعات من المنتوج وعمر هذا المنتوج، وقد استخدم "فيرنون" إطار دورة حياة المنتوج لتفسير التجارة والاستثمار الخارجيين(***)، أي أنه يمكن استخدام نموذج دورة حياة المنتوج في تحليل أنماط التجارة (تفسير اختلاف المستوى التكنولوجي الذي يستند إليه اختلاف الأثمان كأساس للتجارة) [2]. وفيما يلي منحنى دورة حياة المنتوج الدولي:

(*) هناك من يعتبر نظرية الطلب الممثل(ليندر) نظرية تكميلية،لكن أساس تصنيفنا للنظريات التي ستذكر في الفرع الثاني على أنها تكميلية يختلف عن أي تصنيف آخر كما هو مبين أعلاه.

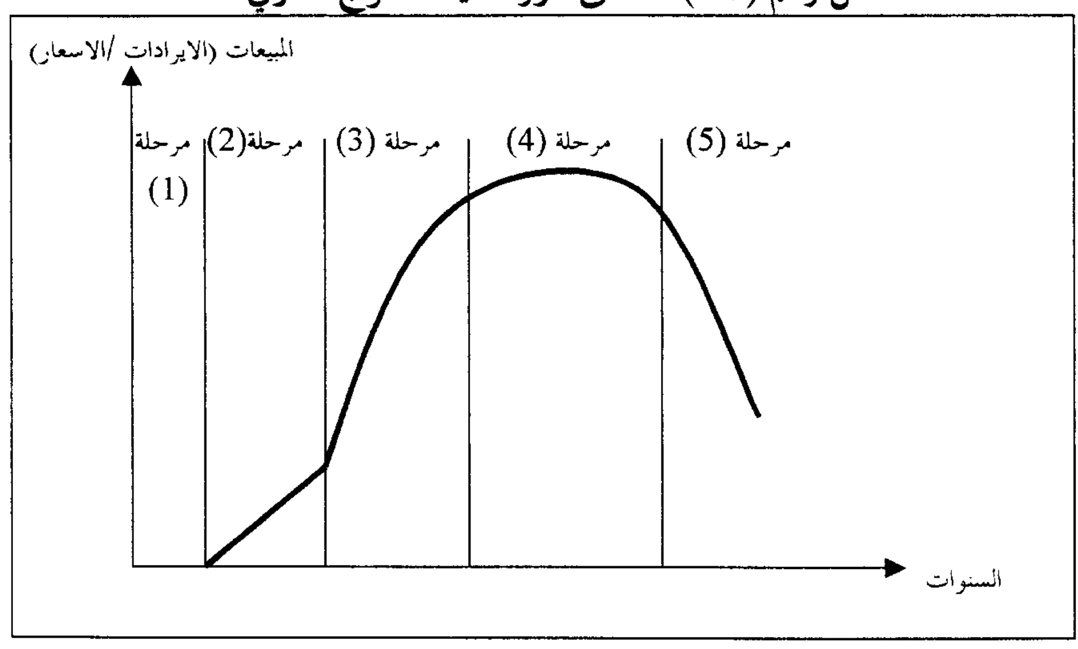
(**) سنتطرق إلى ذلك من خلال الفرع الرابع من هذا المطلب (الأول) من حيث علاقة التسويق الدولي بالأعمال الدولية.

(1) هاني حامد الضمور ، « **التسويق الدولي** »، ط1، مؤسسة وائل للنسخ السريع، عمان، 1994، ص43.

(***) هناك من يعتبر هذه النظرية (نظرية دورة حياة المنتوج) من بين نظريات الاستثمار الأجنبي، كما سنرى ذلك في الفرع الرابع من هذا المطلب (الأول)، ص80.

(2) زينب حسين عوض الله، مرجع سبق ذكره، ص57.

الشكل رقم (06): منحنى دورة حياة المنتوج الدولي



المصدر: إعداد الباحث

من الشكل أعلاه فإن:[1]

المرحلة (1): مرحلة البحوث والابتكارات بالولايات المتحدة الأمريكية.

المرحلة (2): تقديم السلعة بالسوق الأمريكي.

المرحلة (3): مرحلة النمو في الإنتاج والتسويق المحلي والدولي .

المرحلة (4): بداية تشبع السوق المحلي وبدء إنتاج السلع في الدول المتقدمة الأخرى.

المرحلة (5): بدء إنتاج السلع في الدول النامية وتدهور السلعة بالسوق الأمريكي بسبب المنافسة السعرية أو الجودة...الخ.

لقد ربط "فيرنون" نموذج دورة حياة المنتوج بالتجارة الدولية بتقديم تحليل تاريخي للتجارة الأمريكية، ويفترض هنا أن المنتوج يمر في دورة حياته بالإنتاج المحلي ثم التصدير ثم الاستثمار الخارجي ثم التدهور، على الأقل بالنسبة للشركة الأصلية، وذلك كما يلي:[2]

أ- مرحلة الإبداع والإنتاج و البيع في نفس البلد: تكون السلع الجديدة في العادة استجابة لحاجة في السوق المحلي، كما أن التكلفة في البداية تكون عالية حيث تكون الشركة المستقدمة للسلعة قد أنفقت الكثير على البحث والتطوير بينما يكون السوق في البداية محدودا مما يمنع من الاستفادة مـــن

(1)عبد السلام أبوقحف،« **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية**»، ط4،مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية الإسكندرية،1998، ص46

(2) أحمد عبد الرحمن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص61-63.

اقتصاديات الحجم الكبير و تحقيق الوفورات بالتوسع في الإنتاج. ليس ذلك فحسب بل يكون الإنتاج مكلفا لأن السلعة حديثة العهد و لم يتم التغلب على كل المشاكل الفنية المتعلقة بإنتاجها كما أن إنتاجها لم يصبح نمطيا بعد. معنى هذه العوامل أن السلع الجديدة تظهر أول ما تظهر في أسواق الدول الغنية أولا، ويحدث هذا نسبة لوجود شركات كبيرة ذات إمكانيات هائلة في البحث والتطوير تدرس وتبحث في أسواقها لتكتشف سلعا تلبي حاجات تكتشفها عند المستهلكين أيضا. كذلك تكون أسعار هذه السلع في البداية عالية بسبب علو التكلفة ولكي تكون مربحة يجب أن يكون طلبها غير مرن و الزبائن لا يهتمون بالسعر كثيرا لأن دخولهم عالية. هذه الصفات للشركات والأسواق تنطبق على أسواق الدول الغنية والولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص. في هذه المرحلة تكون المبيعات مركزة على السوق المحلي (وربما تم تصدير نسبة بسيطة للدول الغنية الأخرى). كذلك تكون أساليب الإنتاج عرضة للتبديل والتحوير طبقا لرد فعل السوق وملاحظات الزبائن ويستخدم الإنتاج عمالة ماهرة مكثفة حيث لا تكون الآليات الضخمة للإنتاج الشامل قد طورت بعد (ويلاحظ أننا ذكرنا كثافة عمالة ماهرة و لم نقل عمالة رخيصة).

ب- مرحلة النمو والتصدير: في هذه المرحلة تزيد الصادرات إلى الدول الغنية الأخرى وتمدهم الشركة المبدعة من مصانعها في البلد الأولى، كذلك ينمو الطلب محليا في الدول الغنية الأخرى، الزيادة والنمو في المبيعات يمثلان حافزا لتطوير وسائل الإنتاج ولظهور آليات الإنتاج الكبير، وتبدأ العملية الإنتاجية في أن تصبح نمطية نسبة للتجارب والتحسينات التي تتم . من الجانب الآخر يبدأ المنافسون في الظهور وفي إجراء تعديلات وتحسينات على السلعة مما يعني أن إنتاج السلعة يبدأ يتطلب تدريجيا عمالة أقل مهارة مما كان في البداية ويستمر الطلب في النمو في الأسواق العالمية الغنية والفقيرة

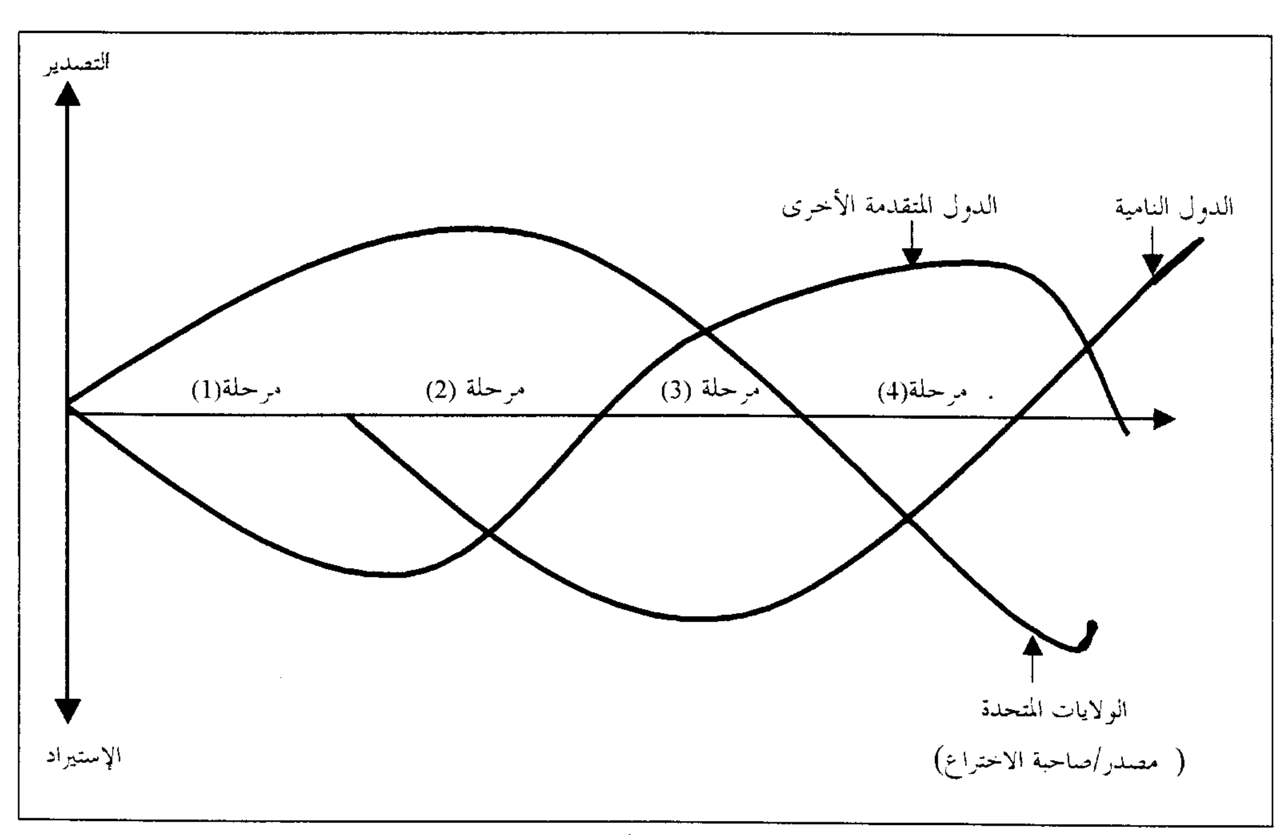
ج- مرحلة النضج والاستثمار: في هذه المرحلة يبدأ إنتاج السلع في الدول التي كانت تستوردها خاصة الدول الغنية الأخرى، ويسهل على الشركة المنتجة ذلك القرار إذ أنها قد تجد وضعها في الأسواق التي كانت تصدر إليها بات مهددا إما بظهور منتجين محتملين جدد و إما لأن الدول المستوردة بدأت تفرض رسوما جمركية على واردات تلك السلعة نسبة لازدياد قيمة ما يستورد منها. من الجانب الآخر يكون السوق قد اتسع في البلد المستورد ووسائل الإنتاج صارت نمطية (STANDARDIZED) وأصبح عامل الأجور مهما في اقتصاديات الإنتاج. هنا تجد الشركة أنه من الخير لها أن تشيد وحدات إنتاجية في البلد المستورد لتمون السوق من الداخل وتقطع الطريق علي المنافسين المحتملين .

د- مرحلة انخفاض مبيعات الشركة صاحبة السلعة: في هذه المرحلة تفقد الشركة الأصلية تحكمها في السلعة ويظهر منتجون آخرون في الدول الغنية بل والفقيرة أيضا حيث أن السلعة صارت مألوفة ووسائل إنتاجها أضحت معروفة ونمطية ويصبح عامل التكلفة مهما جدا في الإنتاج مما يدفع الشركات إلى البلدان التي بها عمالة رخيصة سهلة التدريب في الوقت الذي تكون فيه أسواق السلعة توسعت وشملت الدول منفضة الدخل وهكذا يغدو لتلك الدول ميزة تنافسية. ليس من الضروري أن تبدأ مبيعات تلك السلعة في الانخفاض في جميع أنحاء العالم في هذه المرحلة، لكن مبيعات الشركة الأولى التي طورت السلعة تكون قد بدأت في الانخفاض في هذه المرحلة.

والشكل التالي أدناه يوضح ثلاث منحنيات لمراحل دورة حياة المنتوج الدولي (و.م.أ – الدول المتقدمة (الغنية) الأخرى –الدول النامية (الفقيرة)). أي أن كل منحني يمثل دورة حياة لنفس المنتوج:



الشكل رقم (07): منحنى دورة حياة المنتوج في الدول المختلفة



المصدر: عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 45.

من كل ما سبق يمكن للتجديد (INNOVATION) أن يخلق ميزة نسبية جديدة لبلد ما، ويبقى هذا البلد يستفيد من هذه الميزة طالما أنها لم تلغ بالانتشار الدولي لهذا التجديد... حيث يظهر من خلال المراحل السابقة أن إنتاج المنتوج الجديد يبدأ في الولايات المتحدة الأمريكية،

أي صاحبة التجديد التي تبقى تحتفظ بالميزة النسبية لهذا المنتوج بفضل الفرق التكنولوجي. لكن بعد البدء في تصدير هذا المنتوج للدول التي تطلبه، يبدأ انتشار فنون وتقنيات إنتاج هذا المنتوج الجديد في الدول المستوردة له، ومن ثم تقوم المنافسة بين هذه الدول، الشيء الذي يدفع الشركات صاحبة التجديد للتفكير في إنشاء فروع لها في البلاد المستقبلة للمنتوج حتى لا تضيع هذه الأسواق وتحتفظ بالميزة النسبية. لكن هذه المرة ليس عن طريق الفرق التكنولوجي بل عن طريق الفرق في الأجور، وهنا تفضل الدولة المخترعة استيراده من هذه البلاد. وأخيرا وعندما يصبح المنتوج الجديد أكثر نمطية يمكن نقله إلى الدول النامية بسبب انخفاض الأجور فيها عن طريق شراء هذه البلدان لهذا التجديد أو عن طريق الاستثمار الخارجي في إنتاج المنتوج محل التجديد، وتصبح هذه البلدان تتمتع أيضا بميزة نسبية بعد فترة من الزمن في إنتاج مثل هذا المنتوج وتقوم بتصديره[1].

إن القوة الدافعة خلف نظرية دورة حياة المنتوج في التجارة هي إنتقال التكنولوجيا المصاحبة للسلعة الجديدة، إما في تصميم السلعة أو نوعيتها أو الفن الإنتاجي، من دولة إلى أخرى[2]. ومن أجل هذا فإن "فيرنون" قد ارتقى بمستوى التحليل (من) إلى مجال الصادرات والاستثمار المباشر بالخارج، فنظريته أثبتت سهولة حركة رؤوس الأموال وتفوق الشركات المتعددة الجنسيات. فهو يرى في اتجاه تدفق الاستثمارات الخارجية المباشرة نتاجا لتطور الطلب على المنتوج، الذي ينتج على أساس التكنولوجيا الأكثر تقدما، هذا في حين أن مستوى الطلب يتناسب طرديا مع مقدار الدخل القومي بالنسبة للفرد الواحد مع السكان (معدل الدخل الفردي)[3] .

2- نظرية الفجوة التكنولوجية: قام "بوزنر" (M . V . POSNER) بإحدى التحليلات الأولى لتفسير طبيعة المبادلات الدولية من حيث التطور التكنولوجي، وانطلاقا من المبدأ القاضي باعتبار أن شركة ما تقوم بإدخال منتوج جديد يمكنها أن تستفيد باحتكار تصديره إلى غاية ظهور شركات أخرى في السوق تقلدها في صنع منتوج مماثل لمنتوجها.

فحسب "بوزنر" فإن وجود التفاوت النسبي في الفن التكنولوجي المستخدم في كل دولة يؤثر على حركة التجارة الدولية لصالح الدول المخترعة على حساب الدول المقلدة. حيث أن هذه الأخيرة تقوم في فترات زمنية لاحقة بتقليد إنتاج الاختراع بطريقة المحاكاة، فتفقد بذلك الميزة

(1) محمد حشماوي، مرجع سبق ذكره، ص42-49 .

(2) زينب حسين عوض الله، مرجع سبق ذكره، ص60.

(3) أ.أ. ميرونوف، « **الاطروحات الخاصة بتطور الشركات متعددة الجنسيات** »، ترجمة علي محمد تقي عبد الحسين القزويني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص100.

التكنولوجية آثارها بتحويل الإنتاج من الدول المخترعة إلى الدول المقلدة بالاعتماد أساسا علي ندرة أو وفرة عوامل الإنتاج .

يفسر "بوزنر" هذا النمط الجديد للتجارة الدولية وطريقة التخصص وتقسيم العمل الدولي معتمدا على وجود فجوتين أساسيتين هما:

أ- فجوة الطلب: وهي محصورة بين ظهور المنتوج الجديد في الدولة المخترعة وبداية وصوله إلى الدولة المقلدة، وخلال هذه الفجوة تحتكر الدولة المخترعة عملية الإنتاج والتصدير لهذا المنتوج.

ب- فجوة التقليد: وهي الفترة المحددة بين بداية إنتاج المنتوج الجديد في الدولة المخترعة، وبداية إنتاجه في الدول المقلدة، وفي نهاية هذه الفجوة تفقد الدولة المخترعة الميزة النسبية لها. وعليه فالفترة الفاصلة بين الإنتاج المبدئي للدولة المخترعة والإنتاج المبدئي للدولة المقلدة أشار إليها "بوزنر" بأنها فترة التقليد[1] .

اكتشف "جاري هوفباير"(G.C.HUFBAWER) في دراسة تفصيلية أن فترات التقليد للمنتجات الجديدة في هذه المجموعة قد انخفضت في المتوسط خلال الفترة ما بين 1910 و 1960. ومنذ دراسة "هوفباير" من الأرجح أن فترة التقليد قد قصرت لدرجة كبيرة وذلك بسبب تكاثر الشركات المتعددة الجنسيات وفروعها والتي سهلت الانتقال الدولي للتكنولوجيا. ولذا أصبحت فترات التقليد في الحقيقة أقصر، وهذا يعني أنه إذا أرادت دولة ما الحفاظ على مركزها في الصادرات من خلال الاختراع، فإن هذا الاختراع ينبغي أن يكون متطورا باستمرار. إن عملية الاختراع و التصدير ستتطلب من الدولة التي تقوم بتصدير المنتجات المتقدمة تكنولوجيا أن تحافظ على مستويات كبيرة من البحث والتطوير داخل صناعاتها التصديرية[2].

وقد وجد "دونالد كيسنج" (D.KEESING) الشواهد على ذلك في دراسته فيما يتعلق بتركيز مستويات من العمال المهرة في الصناعات التصديرية لمجموعة من الدول المختارة. إذ وجد "كيسنج" أن نسبة من العمل الماهر تدخل ضمن مجهودات البحث والتطوير (العلماء و المهندسون) في الصناعات التصديرية للدول الصناعية (مصدري السلع ذات التكنولوجيا المرتفعة) أكبر مما يستخدم في الصناعات التصديرية لبعض الدول الأخرى.[3]

وعليه فإن هذه النظرية تؤكد بأن التطور التكنولوجي الذي تتمتع به شركة ما قد يمنح

---

(1) زينب حسين عوض الله، مرجع سبق ذكره، ص60-61.

(2)(3) زينب حسين عوض الله، المرجع السابق، ص61.

لبلدها امتيازا جديدا بالمقارنة مع البلدان الأخرى. وعليه فإن العامل المحدد للتجارة الخارجية يكمن في الفارق التكنولوجي الموجود بين البلدان، حيث تكون البلدان المخترعة مصدرة لمنتوجات تعتمد أساسا على التكنولوجيا الجديدة، بينما تبقى البلدان الأخرى (المقلدة) تصدر منتوجات عادية.

3-نظرية الديناميكية العامة للتبادل الدولي: وتعزى لصاحبها "جونسون" (JHONSON) الذي حاول دمج مساهمات كل من "ليندر" و "فيرنون" في ديناميكية أكثر عمومية للتبادل الدولي، وكانت نقطة انطلاق تحليله مزدوجة:(1)

أ- فقد ركز من ناحية على العوامل المفسرة لهياكل التبادل التي لم يأخذها "هيكشر-أولين" في الاعتبار مثل: المنافسة الاحتكارية، وفورات الحجم وتدخل الدولة وتأثيرها في الإنتاج والبحث التكنولوجي.

ب- واعتبر من ناحية أخرى أن سمات التحليل الحديث للنمو، يمكن النظر على أنها عمليات تنصب على تراكم رأس المال، وان الدولة و ليس النظام التنافسي هي التي تحدد الاستثمار في قطاعات البنية الأساسية (التحتية) بصفة عامة، كما اعتبر أن الاستثمار الذهني يعدل بشكل جذري دوال الإنتاج ودوال الاستهلاك في آن واحد.

ومن هذا المنطلق حاول "جونسون" شرح خلق واختفاء الميزة النسبية من ثلاث زوايا:(2)

أ- التوسع في مفهوم رأس المال (بحيث يضم الموارد الطبيعية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية والاجتماعية، رأس المال البشري والذهني) من جهة وتضييق عنصر العمل(بحيث يقتصر على المتاح للإنسان من الوقت)، وفي اعتقاده أن ذلك يسمح بإدخال عناصر جديدة على التفسير الأصلي للمزايا النسبية مثل: الفروق الثقافية والاجتماعية عند طرح الفجوات التكنولوجية، القدرة النسبية للمؤسسات على الابتكار والتجديد وما يرافقها من احتكار مؤقت للفن الإنتاجي الجديد، حوافز الاستثمار والتجديد الناتجة عن الفروق في حجم وثروة الأسواق الوطنية، السياسة الحكومية التي يمكن أن تغير من بنية رأس المال مثل السياسة الخاصة بالبحث والتطور العلمي.

ومع افتراض أن عنصرا العمل ورأس المال غير قابلين للانتقال، فإنه يمكن تصنيف الصناعات وفقا للإنتاجية من العمل واستبعاد سياسة الزيادة في الأرباح من خلال الصادرات.

ب- يعتبر أن السياسة الحمائية التي تتخذها الدول هي نتيجة وجود هذه الدول، الذي يترتب عنه

(1) محمد حشماوي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

(2) محمد حشماوي، المرجع السابق، ص50-51.

وجود قيود على التبادل، ولا تأخذ هذه القيود على أنها متغيرات خارجية(*)، لأنها تؤثر في موقع وتنقل الوحدة الإنتاجية إلى الخارج، لكن يمكن تفسيرها في إطار السياسات التي تتخذها الحكومات على المستوى العالمي.

جـــ- اعتبر أن مشكلة تحويل المنتجات هي إلى حد ما العنصر الرئيسي للديناميكية، وذلك أن كل تطور من شأنه أن يرفع من قيمة العمل (زيادة قيمة الوقت)، يؤدي بطريقة ديناميكية إلى تعديل المزايا النسبية. ومثل هذه التغييرات تحفز الدول المتقدمة لادخار الوقت بالقيام بالتجديدات لأنها هي القادرة على ذلك لوفرة رأس المال بها. هذه التجديدات يمكنها أن تنتقل إلى المناطق ذات مستوى منخفض للأجور، وذلك عن طريق الاستثمار المباشر أو بيع البراءات أو عن طريق الانتشار الحر لهذه التجديدات والاختراعات بعدما أن تكون قد فقدت قيمتها التجارية.

ويرى "جونسون" أن هذه الآليات لتحويل المنتوجات وبالتالي تحويل التجديدات تعتبر تحليلا ديناميكيا لنظرية التكاليف النسبية. في هذا التحليل تكون التحسينات التقنية الناتجة عن التغيرات في مستويات المعيشة والتكاليف النسبية التي تغير من رأس المال والعمل هي السبب في خلق الميزة النسبية التي تختفي عند الانتشار في الاقتصاد الدولي .

إن الملاحظ من خلال النظريات السابقة(فيرنون، بوزنر، جونسون) يجد أنها ارتفعت بالتحليل في ميدان التجارة الدولية إلى ميدان الاستثمار الدولي، أي أنها لم تكتف بالتحليل على أساس أسباب التصدير والاستيراد فقط وإنما تعدت بذلك إلى الاستثمار الأجنبي وما يتعلق به، ولهذا اعتبرت هذه النظريات شيئا مكملا أن لم يكن تابعا للتجارة الخارجية في السلع والخدمات، وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار -كما ذكرنا سابقا- أن التجارة إنما تقع بين شركات (منشآت تجارية)، لأن هذه الأخيرة هي أهم وسيط في عملية التبادل الدولي، خاصة التبادل الذي يتم على أساس تجاري، فإن ذلك يعني أننا في ميدان الأعمال الدولية (INTERNATIONL BUSINESS)، لأن الأعمال الدولية هي عمليات ومعاملات بين أفراد الشركات من دول مختلفة، ولكن قبل التطرق للأعمال الدولية وعلاقة التسويق الدولي بها(**)، لابد من التطرق إلى نظريات سلوك التصدير بالنسبة للشركات، خاصة وأننا مازلنا في ميدان التجارة الدولية وعلاقتها بالتسويق الدولي.

(*) المتغيرات الخارجية هي تلك التي تحدد خارج النموذج (أي خارج العلاقة السببية) وتؤثر في المتغيرات الداخلية ولكن لا تتأثر بها. أما المتغيرات الداخلية فهي تلك التي تتحدد داخل النموذج، فهي متغيرات سببية. وتتأثر ببعضها البعض ولا تؤثر في المتغيرات الخارجية .

(**) سيتم التطرق إلى الأعمال الدولية وعلاقتها بالتسويق الدولي في الفرع الرابع من هذا المطلب (الأول)، ص75.

الفرع الثالث :. نظريات السلوك التصديري للشركات ومراحل تطورها الدولي

لقد استعرضنا من خلال كل النظريات السابقة العوامل التي تحكم التجارة الخارجية على المستوى الدولي، ومن هنا نركز اهتمامنا على مناقشة تلك القوي المحددة للانخراط بالأعمال التسويقية الدولية على مستوى شركات الأعمال؛ فعلى النقيض من النظريات السابقة في التجارة الخارجية، فإن نظريات السلوك التصديري حاولت أن تفسر لماذا تعمل الشركة في النشاط التصديري، وبالأخص الطبيعة الآلية لهذا النشاط، ومراحل التطور الدولي. فنظريات السلوك التصديري تركز بشكل أساسي على دوافع واستراتيجيات التصدير، وقدرات الشركة التسويقية التصديرية، وتفاعلها مع بيئة العمل في الأسواق الخارجية، تصور مخاطر العمل، ومدى توفر المعلومات كمحددات أساسية لنشاطات التصدير.

وما تجدر الإشارة إليه هو أنه على الرغم من عدم وجود نظرية متطورة وشاملة لتفسير السلوك التصديري على مستوى شركات الأعمال، إلا أن سلوك التصدير في الآونة الأخيرة كان محل اهتمام الباحثين والدارسين. فالنظريات الحديثة تعتبر عملية التصدير من قبل الشركة على أنها عملية مستمرة تندرج بها الشركة وتتسع من حيث درجة التزاماتها المادية والبشرية للعمل في الأسواق الدولية[1].

وبما أننا سنركز اهتمامنا على مناقشة القوى المحددة للانخراط بالأعمال التسويقية الدولية على مستوى شركات الأعمال، فقد أشارت العديد من الدراسات السلوكية للتصدير (EXPORT BEHAVIOUR STUDIES) إلى مجموعة من هذه القوى المحفزة التي تدفع الشركات سواء للبدء أو للتوسع في النشاطات التسويقية الدولية، وعلى الرغم من اختلاف نتائج هذه الدراسات حول مدى فاعليتها نظرا لاختلاف عينة الدراسة والبيئة التي تمت بها تلك الدراسات، إلا أنه بصفة عامة يمكن تقسيم هذه الدوافع حسب سلوك الاستجابة إلى عوامل ساحبة (PULLING FACTORS) وعوامل دافعة (PUSHING FACTORS) [*]، أو بمعنى آخر، شكل الاستجابة للدوافع سواء كان مصدرها بفعل العوامل البيئية الداخلية أو بفعل العوامل البيئية الخارجية (السوق المحلي والسوق الأجنبي) أو كلاهما معا[2] .

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(*) سنرى أيضا هذه العوامل الدافعة من خلال نظرية الموقع المعدلة في الفرع الرابع اللاحق، ص81.

(2) هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص 47.

1-العوامل الساحبة (PULLING FACTORS) : وتتمثل هذه العوامل فيما يلي أدناه:

1-1- أهداف الربح والنمو: تعتبر دوافع الربح والنمو من أهم القوي التي تحفز الشركات للاهتمام بالتصدير. فالإدارة قد تنظر إلى المبيعات الدولية كمصدر محتمل لزيادة أرباحها. فلقد أشارت الدراسات السلوكية للتصدير على آن الرغبة للربح قصير الآجل يعتبر ذو أهمية كبيرة للعديد من الشركات الصناعية وخاصة الصغيرة والمتوسطة الحجم. إلا أنه يجب أن ندرك بأن هناك فجوة كبيرة بين التصور للربحية عند التخطيط للدخول للأسواق الدولية، وبين الربحية الفعلية التي قد تحققت و خصوصا لتلك الشركات التي لم يسبق لها ممارية الأنشطة الدولية(1).

1-2- توفق تكنولوجي/ سلعة مميزة: لقد أشارت عدة دراسات سلوكية في مجال التصدير على أن الشركة التي تملك تفوق تكنولوجي أو يتوفر لديها سلعة مميزة مقارنة بما يعرضه المنافسون في الأسواق الدولية، من المحتمل جدا أن تنخرط هذه الشركة بأعمال التسويق الدولي(2).

1-3- توفر معلومات استثنائية عن السوق: تعتبر المعلومات عن السوق حافز للشركة للعمل بمجال التصدير. وتتضمن هذه المعلومات المعرفة بخصائص العملاء الأجانب، وأحوال الأسواق الخارجية بطريقة لا تتوفر بشكل كبير للشركات الأخرى. مثل هذه المعرفة الخاصة قد تنتج عن رؤية الشركة بالاعتماد على البحوث الدولية، أو من خلال الزيارات والاتصالات الخاصة بالأسواق الخارجية، أو من كونها موجودة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. فعلى الرغم من هذا فإن المعلومات كحافز أولي للتصدير من النادر أن تبقى كحافز لفترة زمنية طويلة، حيث أن المنافسين (على الأقل في الأجل المتوسط) من المتوقع أن يحصلوا على نفس المعلومات (3).

1-4- إتجاهات المدراء : تلعب إتجاهات وتوقعات المدراء دورا حاسما في تحديد النشاط التصديري للشركات، فلقد دلت الدراسات السلوكية للتصدير على وجود علاقة مميزة بين الخصائص الفردية (العمر، التعليم، ... إلخ) لمتخدي القرارات بالشركة وبين العمل بالأسواق الدولية. فالاتجاه الإيجابي نحو النشاطات الدولية اعتبر كمتطلب أساسي سابق للشركة قبل البدء أو التوسع في الأسواق الخارجية. أما الجماعات المرجعية كالعضوية في الاتحادات التجارية والمهنية وجد بأن لها دورا كبيرا في التأثير على سلوك واتجاهات المدراء نحو النشاط الخارجي(4).

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص48- 49 .

(2) هاني حامد الضمور ، المرجع السابق، ص 49 .

(3) هاني حامد الضمور ، المرجع السابق ، ص49- 50 .

(4) هاني حامد الضمور ، المرجع السابق، ص 50

1-5- الجدوى الاقتصادية : إذا توفرت الجدوى الاقتصادية في الإنتاج، والإعلان، والتوزيع أو أيـة نشاطات أخرى، فإن اتساع نطاق السوق عن طريق التصدير قد يؤدي إلى تخفيض وحدة التكاليف للوحدات المنتجة. إن تأثير الجدوى يعكس طبيعة الكفاءة المرتبطة بالحجم ومن خلال التصدير فإن التكاليف الثابتة الناتجة عن الإدارة والتسهيلات، والأجهزة والموظفين، والبحث والتطوير يمكن توزيعها على وحدات إنتاجية أكثر. كما أن بعض الشركات قد تحقق الجدوى الاقتصادية في الأسواق الخارجية إذا كان بإمكانها توحيد سياساتها المتعلقة بالمزيج التسويقي الدولي. ولكن ليس بالضرورة لشركات أخرى أن تتبع هذه السياسة حتى تحقق الجدوى الاقتصادية حيث أنها قد تعتمد على أحجامها (1).

1-6- المزايا التسويقية : تميز المعرفة والتخصص التسويقي بين الشركة المصدرة ومنافسيها، فتوفر قوة بيعية ذات مهارات عالية، وبنية سوقية كفؤة ، ونظام خدمة فنية عالية قد تعمل كحوافز للتصدير فالنجاح التسويقي السابق للشركة قد يكون دافع قوي لمستقبل سلوك التسويق فالتفوق في واحد أو أكثر من النشاطات التسويقية غالبا ما يكون دافعا فعالا للشركة للبدء أو التوسع بأعمال التصدير. إن إنجاز أي وظيفة تسويقية بشكل أفضل من المنافسين قد تشكل عائق لمنافسين محتملين من الدخول أو التفكير في الدخول في الأسواق الخارجية (2).

1-7- توفر الفرص التسويقية في الخارج : إن إيحاءات توفر الفرص في السوق الخارجي قد تكون مؤثر قوي على رغبة الشركة بالتصدير. فمن المؤكد أن تعمل الفرص السوقية كحافز فقط إذا توفرت القدرة لدى الشركة على توفير الموارد الضرورية للاستفادة من هذه الفرص، بصفة عامة فمن المحتمل أن يركز متخذي القرارات على عدد محدود من الفرص في الأسواق الخارجية عند التخطيط لدخول هذه الأسواق. فمن المحتمل أيضا أن يكشف متخذي القرارات عن الأسواق الخارجية التي تشبه فرص العمل بها أسواقهم المحلية (3).

1-8- وكلاء التغيير : تلعب الدوائر الحكومية والاتحادات التجارية والصناعية والبنوك وغرف الصناعة والتجارة ومؤسسات أخرى رسمية وغير رسمية، دورا رئيسيا في تنشيط وتنمية أعمال التصدير وقد تشمل نشاطات ووسائل تنمية التصدير الحكومية على إعفاءات ضريبية ومنح وضمانة القروض لأعمال التصدير ومعلومات عن الأسواق الخارجية وتنظيم المعارض التجارية الدولية، والتمويـل

(1) هاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

(2)(3) هاني حامد الضمور، المرجع السابق ، ص51.

والمشاركة في المهام التجارية وعقد الاتفاقيات التجارية ... إلخ، فقد تلعب مثل هذه الأدوات دورا إيجابيا ليس فقط من ناحية تأثيرها المالي مباشرة، ولكن أيضا في تزويد وتقديم المعلومات المتعلقة بالفرص التسويقية والأسواق الخارجية (1).

2- العوامل الدافعة (PUSHING FACTORS) :وتتمثل هذه العوامل فيما يلي أدناه :

2-1- أوامر الطلب الخارجية : إن الاستفسارات التي قد تصل للشركة من العملاء الأجانب بخصوص تزويدهم بمعلومات عن أسعار ومنتجات الشركة قد تكون أكثر الطرق شيوعا، والتي من خلالها قد تدرك الشركة مدى توفر الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية. هذه الاستفسارات قد تأتي نتيجة الإعلان في المحلات التجارية المحلية ذات التوزيع العالمي أو من خلال الاشتراك في معارض التجارة الدولية أو أية وسائل أخرى. فقد أشارت العديد من الدراسات السلوكية للتصدير على أنه في العديد من الدول يبدأ العديد من المصدرين العمل بالأسواق الخارجية بناءا على أوامر طلب يتلقوها من هذه الأسواق . مثل هذا الدخول قد يؤكد حالة الدخول غير المخطط للتصدير. لكن تلقي أوامر الطلب الخارجية كعامل محفز للعمل في مجال التصدير يثير على الأقل السؤال الأساسي التالي : لماذا تتلقى بعض الشركات هذه الاستفسارات أكثر من غيرها؟. بشكل عام، فإنه يبدو أكثر بساطة بأن يعزو سلوك التصدير إلى طلب أو استفسار خارجي وحيد، إلا أنه يجب التوقع بأن هذه العوامل التي تجعل شركة ما عرضة لأوامر الطلب يجب أن لا تتوقف بعد أن تبدأ الشركة فعليا بالتصدير. إضافة إلى هذه الاستفسارات والطلبيات الخارجية. فإنه يجب أن تتوفر للشركة الإمكانيات التي تسهل وتساعد على قيامها بالأنشطة التصديرية. وقد يكون السبب في تعرض الشركة لهذه الاستفسارات أكثر من غيرها لعوامل تتعلق بخصائص مميزة بالشركة كالتفوق التكنولوجي، والخبرة والإمكانيات البشرية والمادية والمزيج التسويقي(2).

2-2- زيادة القدرة في الموارد : إن زيادة القدرة في الموارد البشرية والمادية غير المستغلة قد يدفع الشركة للبدء في التصدير. فقد تصبح عملية التوسع الخارجي ذات جدوى للشركات حينما تعتقد بأن الأسواق الخارجية ستساعدها على استغلال هذه الموارد الفائضة كالخبرة الإدارية والموارد الحالية، والإنتاجية بصورة أكثر ربحية من العمل فقط في الأسواق المحلية، حيث أن التوسع في الأسواق الدولية سيساعدها على توسيع قاعدة توزيع التكاليف الثابتة بشكل أكبر، مما يمنحها بالتالي إمكانية التمكـــن

---

(1) هاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره ، ص51- 52.

(2) هاني حامد الضمور ، المرجع السابق ، ص 52-53.

من هذه الأسواق عن طريق عرض منتجاتها بأسعار منخفضة[1].

2-3- القرب من الأسواق الدولية : إن القرب من العملاء والموانئ والقرب النفسي للأسواق الدولية قد تلعب دورا هاما في النشاطات التصديرية للشركة. فالشركة القريبة مواقعها للأسواق الخارجية قد لا ترى بأن نشاطاتها في هذه الأسواق تختلف عن ما تعمله في أسواقها المحلية، وقد ترى ببساطة على أنه امتداد لنشاطاتها المحلية دون إدراك للحقيقة بأن منتوجاتها تذهب للخارج [2].

2-4- تنويع المخاطر: في العديد من الحالات وليست جميعها، من المحتمل أن تواجه الشركات المصدرة مخاطر سوقية كلية أقل من الشركات غير المصدرة، وذلك بسبب ما لديها من أسواق متنوعة، ليس بالضرورة أن تكون توقعات الركود الإقتصادي في نفس الوقت والكثافة في مختلف الأسواق الخارجية وبالتالي فإن البيع بأسواق متعددة قد يقلل من المخاطر المرتبطة بتدهور أرباح البيع في أي سوق [3].

2-5- زيادة حجم المبيعات الموسمية للسلعة : بعض القطاعات الصناعية مثل صناعة الملابس والنسيج والمعدات الرياضية قد تكون أقل مقاومة لدورات الأعمال من غيرها. فالموسمية في ظروف الإنتاج والطلب في السوق المحلي لصناعة معينة قد تعمل كمؤشر سابق لاستكشاف السوق الخارجي. ففي الدرجة الأولى فإنه من المحتمل إتباع سياسة التصدير من اجل إزالة التذبذب في دورة الإنتاج، وثانيا أن الركود في السوق المحلي قد يجبر الشركة على إتباع سياسة التصدير من أجل ضمان استمرار النمو والربح، وبالنتيجة من المتوقع أن تتبع الشركات الإستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات والتقلبات [4].

2-6- صغر حجم السوق المحلي: قد تندفع الشركات نحو التصدير بسبب صغر حجم السوق المحلي. فالسوق المحلي لبعض الشركات قد لا يكون قادرا على تحقيق الجدوى الاقتصادية بصورة كفؤة، وهذه الشركات بصورة آلية تجعل عملية التصدير جزءا من إستراتيجياتها السوقية للتوسع. فمن المحتمل أن يكون هذا السلوك في حالة السلع الصناعية التي يكون الطلب عليها من قبل عدد قليل من المشترين والذين من السهل تحديد موقعهم في العالم. كما أن مثل هذه الإستراتيجية قد تتبعها الشركات التي تنتج سلع استهلاكية للمستهلكين الدوليين الذين لديهم صفات مشتركة في أسلـــوب

---

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 53 .

(2)(3) هاني حامد الضمور ، المرجع السابق ، ص 54.

(4) هاني حامد الضمور ، المرجع السابق، ص 54-55 .

الحياة والدخل المعد للإنفاق.

وعلى الرغم من إمكانية كبر حجم الأسواق المحلية، إلا أنه ليس بالضرورة أن ترغب الشركة بالتوسع داخل سوقها المحلي قبل أن تختار التصدير، فعلى سبيل المثال، بعض الشركات الأمريكية تعتبر الأسواق الكندية ذات جدوى اقتصادية يمكن وصولها بصورة أفضل من الأسواق التي تقع في غرب أمريكا [1].

2-7-ركود أو تدهور السوق المحلي: إن تشبع السوق للسلع المنتجة قد يكون حافزا قويا للشركات للبحث عن فرص جديدة. فالتوسع الخارجي قد يصبح إستراتيجية ذات جدوى حينما يتدهور السوق المحلي. وتشبع السوق المحلي يحدث في أحسن الظروف حينما تتدهور الإيرادات التي تحصل عليها الشركة من جهودها التسويقية، وفي أسوأ الظروف حينما تكون حجم المبيعات المطلوبة أقل من التكاليف المرتبطة بحجم الجهود التسويقية[2].

2-8- ضغوط المنافسة: قد تخاف الشركة من فقدان حصتها السوقية للشركات المنافسة التي استفادت من الجدوى الاقتصادية التي حصلت عليها من النشاطات التسويقية الدولية. وقد تخشى أيضا فقدان الأسواق الأجنبية بصورة دائمة للمنافسين المحليين الذين قرروا التركيز على هذه الأسواق. إن رؤية إبداء المنافسين المحليين بالدخول إلى الأسواق الدولية ومعرفة سهولة الاحتفاظ بالحصة السوقية، قد تدفعها للدخول لهذه الأسواق، إلا أن الدخول السريع لهذه الأسواق قد ينتج عنه انسحاب سريع منها حينما تدرك بأن استعدادها لم يكن كافيا[3].

هذه هي أهم دوافع التصدير على مستوى الشركات (الدوافع الساحبة والدافعة) التي أشارت إليها الدراسات السلوكية للتصدير، إذ أن التمييز بين هذه الدوافع مهم لأنه يحدد طبيعة أهمية إتخاذ قرار التصدير فيما إذا كانت المبادرة بالنشاطات الدولية نتيجة حاجة الشركة للتصدير أو أنها قامت على أسس إختيارية من أجل التحسين والحفاظ على ما هو موجود حاليا [4].

أما بالنسبة لمراحل التطور الدولي، فقد عرف مفهوم عملية التطور والتوسع الدولي بعدة طرق مختلفة من قبل عدة مؤلفين في الأعمال الدولية. فقد عرفت من وجهة نظر الشركات على أنها: « تطور متعاقب في أعمال نشاط الشركة التصديرية، يتضمن التوسع الجغرافي للأسواق، التوسع

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 55.

(2) هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص 55-56.

(3) هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص 56.

(4) هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص 48.

في طرق العمليات والأنشطة التسويقية، والتنوع في السلع والتغيرات في فلسفة إدارة الشركة وسلوكها التنظيمي منذ بداية التصدير حتى الوضع الحالي »[1].

وقد أشارت الدراسات ونظريات سلوك التصدير على أن قرار البدء أو التوسع بالأعمال الدولية يتم بمراحل تدريجية يمكن تقسيمها، لذلك فإنه من النادر أن تقوم الشركة بالعمل بالأسواق الخارجية، قبل البدء بالعمل بالسوق المحلية... فقد حددت نظريات سلوك التصدير عدة مراحل لعملية التطور الدولي، إلا أنها على الرغم من إستخدام كل نظرية خطة تصنيفية مختلفة، إلا أنها جميعا تشترك في صفة عامة ألا وهي « أن قرار الذهاب دوليا يتم بمراحل تدريجية يمكن تصنيفها »[2].

وهناك بعض الأمثلة على بعض التصنيفات لمراحل التطور الدولي، التي اقترحت من قبل بعض الباحثين في هذا المجال وبالأخص في الدول المتقدمة صناعيا:

1- نموذج " كوفيزل"(CAVUSGIL) : لقد اقترح "كوفيزل" في سنة 1984، نموذج لتصنيف مراحل التطور الدولي حسب درجة التورط في عمليات التصدير، وقد ميز بيـــن ثلاث مراحل:[3]

أ- المرحلة الأولى (التجريبية): لقد وصفت هذه المرحلة "التجريبية" بتمثيل لسلوك تلك الشركات التي تمارس إلتزام بسيط لتطور العمل بالسوق الخارجي وذلك من خلال الإستجابة فقط لأوامر الطلب الخارجية. كما أنهم يمارسون سياسات التسويق المحلية للأسواق القريبة من حيث البعد النفسي، كما أنهم على درجة من التردد بتخصيص موارد مالية وإدارية لأنشطة التصدير.

ب- المرحلة الثانية (النشيطة): إن هذه المرحلة "النشيطة" في التطور تحدث حينما يرغب المدراء في البناء والتمكن من الأسواق الخارجية، وتكييف عناصر المزيج التسويقي حسب الحاجات المحددة للأسواق الخارجية، وتنفيذ نشاطات التصدير على أسس منتظمة أكثر.

ج- المرحلة الثالثة (الملتزمة): إن هذه المرحلة هي الأكثر تورطا في العمل في الأسواق الخارجية، وهي" الملتزمة"، وتحدث حينما تبحث الشركة في نشاطات أخرى دولية ليس فقط عن طريق التصدير، بل أيضا من خلال طرق عمليات خارجية أخرى كالاستثمار في المبيعات وفتح فروع إنتاجية في الخارج، وهذه تشتمل على وضع وتحقيق أهداف طويلة الأجل.

---

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(2) هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص 56-57.

(3) هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص 58.

2-نموذج"بيلكي" و" تيسار"(BILKEY & TESAR): في التحقيق في فرضيات مراحل التطور الدولي التدريجي لأكثر من 400 شركة صناعية صغيرة ومتوسطة الحجم في منطقة جغرافية واحدة في الولايات المتحدة الأمريكية إستخدم "بيلكي" و"تيسار" إطار عمل أكثر تفصيلا في تقسيم مراحل التطور الدولي إلى ست (06) مراحل تعتمد على معيار مركب إشتمل على طول الخبرة الزمنية بالتصدير، نسبة حجم مبيعات التصدير من المبيعات الكلية، عدد الدول المصدر لها...إلخ. وقد اقترحا المراحل التالية:(1).

أ-المرحلة الأولى: عدم إهتمام الإدارة بالتصدير، وحتى أنها لا تستجيب لأوامر الطلب الخارجية.

ب-المرحلة الثانية: تملأ الإدارة أوامر الطلب الخارجية، ولكن لا تبذل أي جهود للكشف عن جدوى التصدير.

جـ-المرحلة الثالثة: تبدأ الإدارة للبحث وبذل الجهود للكشف عن الجدوى الإقتصادية للتصدير.

د-المرحلة الرابعة: تبدأ الشركة بالتصدير على أسس تجريبية، ولبعض الدول القريبة على أساس البعد النفسي.

هـ-المرحلة الخامسة: تصبح الشركة خبيرة في التصدير للسوق أو الأسواق التي أشير إليها في المرحلة السابقة.

و-المرحلة السادسة: تبدأ الإدارة بالكشف عن جدوى التصدير إلى دول أخرى أكثر بعدا.

وبصفة عامة فقد تم إقتراح عدة معايير لقياس درجة التطور التصديري، يمكن التمييز بين نوعين منها:(2)

1- **المعايير الكمية**: وتتضمن عدد الدول التي تتعامل معها الشركة، عدد العاملين لدى الشركة في النشاطات الدولية، حجم المبيعات الخارجية، معدل نمو المبيعات الخارجية ونسبة العائد على الإستثمار في الأعمال الخارجية. ويمكن قياس فائض المعايير الكمية بصورتين هما:

أ- المعيار الكمي المطلق: ويعبر عن حجم الموارد التي تخصصها الشركة للأعمال الدولية.

ب- المعيار الكمي النسبي: ويبين مدى قوة إعتماد الشركة على نشاطات التسويق الخارجية، حيث تزداد نسبة إعتماد الشركة على النشاطات الخارجية كلما خصصت نسبة عالية من مواردها البشرية والمادية لهذه الأعمال.

---

(1)هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

(2) هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص 46-47.

2- المعايير النوعية: كالخصائص السلوكية مثل التوجه الدولي للإدارة العليا، ودرجة الخبرة في الأعمال الخارجية...إلخ. إلا أن إستخدام مثل هذه المعايير يحتوي على العديد من المشاكل والتي من أهمها صعوبة توحيد قياسها، فقد يكون من غير المؤكد معرفة ماذا نعني بالتوجه الدولي للإدارة العليا أو نظرة الإدارة العليا للعالم على أنه كالسوق المحلي.

وعلى ذلك فإن عمليات التغير هي نقطة البداية لبحث ودراسة مراحل التطور الدولي للشركة، إلا أن العلاقة بين المتغيرات البيئية والنشاطات الدولية لم تلق إهتماما كبيرا من الدارسين بصورة رسمية حتى سنوات السبعينات، حيث بدأت الدراسات تلقي الضوء على متغيرات السلعة والتكنولوجيا كعوامل محددة تساهم في عملية التوسع التصديري، لكن الأدلة لدعم النتائج تأثير الحجم والسلعة والتوجه التكنولوجي على سلوك التصدير لازالت متضاربة. وفي السنوات الحالية، توجه الإهتمام مباشرة نحو محددات سلوك عمليات التطور الدولي، فقد ركز الباحثون في هذا المجال على دور تصور متخذي القرارات للعمل في الأسواق الدولية، توقعاتهم لنتائج العمل الخارجي، وتصوراتهم لإمكانيات وقدرات الشركة على دخول تلك الأسواق. فلقد أعطت البحوث المتوفرة بهذا المجال دعما لوجود علاقة بين الخصائص الإدارية والشخصية للمدراء وسلوك التسويق التصديري للشركة، حيث قدمت دراسات مختلفة لخصائص مثل العمر، مدى ونوع التعليم، العضوية في الإتحادات التجارية والمهنية كمتغيرات من المحتمل أن تؤثر على قرارات التصدير[1] .

الفرع الرابع:الأعمال الدولية ونظريات الإستثمار الأجنبي وعلاقتها بالتسويق الدولي

قلنا سابقا أن الشركات هي أهم وسيط في عمليات التبادل الدولي، ومن أجل ذلك فالأمر لا يتعلق بالتجارة الخارجية فقط وإنما بالأعمال الدولية، لأن هذه الأخيرة هي: « تجارة و/أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى »[2]. فالشركات في دولة ما تقوم بالإستيراد والتصدير من وإلى الدول الأخرى كما أنها تقوم بالإستثمار في منشآت إقتصادية في دول أخرى... فقد تقوم الشركة بإنشاء وحدات إنتاجية لوحدها أو مع شركاء آخرين وذلك في دولة أو أكثر خارج مقرها الأصلي بهدف خدمة وتموين سوق ذلك البلد الآخر أو خدمة وتموين أسواقها ومنشآتها في بلدان أخرى غير ذلك البلد الذي أقامت فيه المنشآت الإنتاجيـــة

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص56-57.

(2) أحمد عبد الرحمن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص16.

وهذا ما نسميه بالإستثمار خارج بلد المقر الرئيسي. هذه التجارة وهذا الإستثمار لا يقتصران على السلع فحسب ولكنهما يشملان كذلك الخدمات والتي هي أيضا جزء من التجارة والإستثمار الخارجيين. هنالك خدمات النقل والطيران والخدمات المالية كالمصارف وغيرها والتأمين والإعلان والفندقة والخدمات التقنية والإستشارية...إلخ. وكلهـــا صارت مجالا مهما من مجالات الأعمال الدولية[1] .

وعلى ذلك تعرف الأعمال الدولية بأنها:« معاملات وإجراءات الأعمال الخاصة والحكومية التي تحصل بين منظمات وشركات أعمال تستهدف الربح، أو مؤسسات عامة وأجهزة حكومية لا تستهدف الربح بالضرورة بين بلدين أو اكثر »[2]..ولما كان اهتمامنا بمنظمات أو شركات الأعمال التي تعمل ضمن نطاق أو مجال الأعمال الدولية، فإن إدارتها ترتكز على أنشطة وعمليات الشركات المتعددة الجنسيات والشركات الدولية؛ أي أن مصطلح الإدارة الدولية يشير مباشرة إلى منظمات الأعمال والشركات الدولية التي تستهدف الربح، ولا تتناول قضايا الاقتصاد الدول، التجارة والمعاملات التجارية بين الدول أو إدارة المؤسسات العامة الدولية[3].

ولهذا اعتبرنا النظريات التكميلية للتجارة الدولية، نظريات ميدانها الأعمال الدولية وليست التجارة الدولية، أي أنها أقرب للأعمال الدولية أكثر من قربها للتجارة الدولية، لأنها تحلل على أساس الشركات وليس على أساس الدول، ولأنها تطرقت إلى الاستثمار الدولي دون الاكتفاء بالتجارة بين الدول في السلع والخدمات... ولهذا يضع "سيموندس" و"روبوك" (SIMONDS & REBOCK) عدة تحفضات (انتقادات) النظرية التجارة الدولية أهمها:[4]

أ- أن نظرية التجارة الدولية لم تقدم بدائل أخرى لأنشطة (غير الاستيراد والتصدير) يمكن لأي شركة ممارستها خارج حدود الدولة مثال ذلك عقود الترخيص الاستثمارات المباشرة.

ب- أن حماية وضمان فتح الأسواق الأجنبية لشركة ما يمكن أن يتم من خلال أشكال أخرى غير التصدير مثلا. فالاتفاقيات والأحلاف الاقتصادية بين الدول تزيل الكثير من المعوقات أمام حرية التبادل التجاري والاستثماري، ليس فقط أمام التصدير والاستيراد ولكن أمام أي شكل من أشكال الاستثمار الأخرى.

---

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

(2) سعد غالب ياسين، « **الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي** »، ط1، دار اليازوردي العلمية،عمان-الأردن، 1999، ص11

(3) سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 12.

(4) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

جـــ- بساطة الافتراض الذي قامت عليه النظرية، فمن ناحية تفترض توافر معلومات كافية عن فرص التجارة بين البلدان المختلفة، وعدم حرية انتقال عوامل الإنتاج المختلفة بين الدول، أما من الناحية الأخرى فهي تفترض عدم استقلال الشركات العاملة في الدول المختلفة وتمتعها بمركز قانوني مستقل بالإضافة إلى افتراض المنافسة الكاملة وتجاهلها لحالات الاحتكار أو المنافسة الاحتكارية بين دول العالم.

د- تجاهل النظرية للفروق بين الدول فيما يتعلـــق بالتكنولوجيا في الــمجالات الاقتصاديـــة المختلفـــة (الإنتاج، الإدارة، التسويق ...) باعتبارها عوامل إنتاجية تؤثر في التكاليف ومن ثم على المزايا أو القدرات التنافسية للدول فيما بينها .

ومن أجل هذا فإن التسويق الدولي – بالإضافة إلى علاقته بالتجارة الدولية– له علاقة وطيدة بإدارة الأعمال الدولية، لأن مجاله (التصدير والاستثمار الأجنبي)(*) من مجال الأعمال الدولية، و لأنه أحد أهم وظائف إدارة الأعمال الدولية. ولما كنا قد تطرقنا إلى نظريات السلوك التصديري للشركات ومراحل تطورها الدولي في الفرع السابق، بقي لنا أن نتطرق إلى نظريات الاستثمار الأجنبي، أي لماذا تستثمر الشركات بالخارج؟ أي البلدان مصدره؟ وأي البلدان تجذبه؟ وما نوعية الشركات والسلع التي يشملها؟..الخ .

إن الإجابة على هذه الأسئلة ومثلها يعني تناول موضوع المحددات الرئيسية ودوافع الشركات الخاصة بالاستثمارات الأجنبية، وحيث توجد الكثير من الآراء والنظريات التي تناولت هذا الموضوع بالتحليل والدراسة، فإننا سنقتصر على عرض خمس(05) نظريات تعتبر أكثر شيوعا في الأدب الإقتصادي.وهي :

1- نظرية عدم كمال السوق (MARKET IMPERFECTIONS THEORY)

تقوم هذه النظرية على إفتراض غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول المضيفة، بالإضافة إلى نقص العرض من السلع فيها،كما أن الشركات الوطنية في الدول المضيفة لا تستطيع منافسة الشركات الأجنبية في مجالات الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية المختلفة أو حتى فيما يختص بمتطلبات ممارسة أي نشاط وظيفي آخر لمنظمات الأعمال، أي أن توافر بعض القدرات أو جوانب القوة لدى الشركة التي تقوم بالإستثمار الأجنبي (توافر الموارد المالية، التكنولوجيا،المهارات الإدارية...إلخ) بالمقارنة بالشركات الوطنية في الدول المضيفة يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تدفع هذه الشركـــات نحـــو الإستثمارات

(*) سنتطرق إلى مجالات التسويق الدولي في المطلب الثالث من المبحث الثاني، ص100.

الأجنبية ،أو بمعنى آخر أن إيمان هذه الشركات بعدم قدرة الشركات الوطنية بالدول المضيفة على منافستها تكنولوجيا أو إنتاجيا أو ماليا أو إداريا...إلخ، سيمثل أحد المحفزات الأساسية التي تكمن وراء قرار هذه الشركات الخاص بالإستثمار أو ممارسة أي أنشطة إنتاجية أو تسويقية في الدول المضيفة(1).

وفي هذا الشأن يرى "هود" و " ينج"(HOOD & YOUNG) أنه في حالة سيادة المنافسة الكاملة في أحد الأسواق الأجنبية، فإن هذا يعني إنخفاض قدرة الشركة التي تقوم بالإستثمار الأجنبي على التأثير أو التحكم في السوق، حيث توجد الحرية الكاملة أمام أي مستثمر للدخول في السوق، كما أن السلع والخدمات المقدمة وكذلك مدخلات أو عناصر الإنتاج المستخدمة تتصف بالتجانس، ومن ثم فإنه قد لا توجد مزايا تنافسية لهذه الشركة في مثل هذا النوع من نماذج السوق(2).

ومن هذا المنطق يمكن القول بأن رحيل/هروب الشركات المنافسة من المنافسة الكاملة في الأسواق الوطنية بالدول الأم واتجاهها للإستثمار أو نقل بعض أنشطتها لأسواق الدول المضيفة يمكن أن يحدث في كل أو بعض الحالات الآتية على سبيل المثال:(3)

أ- حالات وجود فروق أو إختلافات جوهرية في منتجات الشركة التي تقوم بالإستثمار الأجنبي و الشركات الوطنية (أو الأجنبية الأخرى) بالدول المضيفة.

ب- حالة توافر مهارات إ دارية وتسويقية وإنتاجية...الخ متميزة لدى هذه الشركات عن نظيرتها بالدول المضيفة .

جـ- قيام حكومات الدول المضيفة بمنح امتيازات وتسهيلات جمركية وضريبية ومالية لهذه الشركات كوسيلة لجذب رؤوس الأموال الأجنبية .

د- تشدد إجراءات وسياسات الحماية الجمركية في الدول المضيفة والذي قد ينشأ عنها صعوبة التصدير لهذه الدول،، ومن ثم تصبح الاستثمارات الأجنبية الأسلوب المتاح أو الأفضل لغزو مثل هذه الأسواق.

هـ- الخصائص الاحتكارية (التكنولوجية، التمويلية، الإدارية، والتنظيمية...) لهذه الشركات والتي ترتبط بشكل أو بآخر بحالات عدم كمال السوق في الدول المضيفة .

2- نظرية الحماية(PROTECTION THEORY): ظهرت هذه النظرية نتيجة للخلل

---

(1)(2) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(3) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص 39-42.

الذي شاب الافتراضات التي قامت عليها نظرية عدم كمال السوق؛ فمن ناحية، أن ضمان الاستغلال الأمثل لفرص التجارة والاستثمار الدولي بما يتواءم وأهداف الشركات التي تقوم بالاستثمار الأجنبي لا يتحقق لمجرد عدم تكافؤ المنافسة بين هذه الشركات والشركات الوطنية أو العاملة بالدول المضيفة، ومن ناحية أخرى، أن نجاح هذه الشركات في تدقيق أهدافها إنما يتوقف على مدى ما تمارسه الدول المضيفة من رقابة أو ما تفرضه من شروط وقوانين تؤثر على حرية التجارة والاستثمار وممارسة الأنشطة المرتبطة بهما بصفة عامة [1].

ومن ثم ظهرت نظرية الحماية، ويقصد بالحماية هنا الممارسات الوقائية من قبل الشركات لضمان عدم تسرب الابتكارات الحديثة في مجالات الإنتاج أو التسويق أو الإدارة عموما إلى أسواق الدول المضيفة من خلال قنوات أخرى غير الاستثمار المباشر وغير المباشر وذلك لأطول فترة ممكنة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لكي تستطيع هذه الشركات كسر حدة الرقابة والإجراءات الحكومية بالدول المضيفة وإجبارها على فتح قنوات للاستثمار المباشر للشركات داخل أراضيها[2] .

وبصفة عامة تقوم نظرية الحماية على أساس أن الشركة التي تقوم بالاستثمار الأجنبي تستطيع تعظيم عوائدها إذا استطاعت حماية الكثير من الأنشطة الخاصة مثلا بالبحوث والتطوير والابتكارات وأي عمليات إنتاجية أو تسويقية أخرى جديدة، ولكي تحقق الشركة هذا الهدف، فإن هذا يستلزم قيامها بممارسة أو تنفيذ الأنشطة المشار إليها داخل الشركة أو بين المركز الرئيسي والفروع في الأسواق أو الدول المضيفة بدلا من ممارستها في الأسواق بصورة مباشرة.

وفي هذا الشأن يرى "هود" و"ينج" (HOOD & YOUNG) ضرورة احتفاظ الشركة بأحـــد الأصـــول(المعرفة، الخبرة، الاختراعات...الخ) التي تحقق له التميز المطلق بدلا من تصديره أو بيعه للشركات الأخرى في الدول المضيفة الأجنبية لكي تحقق الحماية المطلوبة لاستثماراتها ومن ثم الأهداف التي ترغب في بلوغها من وراء أنشطتها وعملياتها الإنتاجية أوالاستثمارية أو التسويقية ...في الخارج[*].

---

(1)(2)عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره ص42-43.

(*) يلاحظ أن ممارسة الحماية على النحو السابق ذكره، من الممكن أن يتحقق بأساليب بديلة متاحة الآن قد تكون أكثر فعالية من تلك التي تستخدمها الشركات، وعلى سبيل المثال يوجد الآن ضوابط لحماية براءات الاختراع يختلف أنواعها على مستوى العالم، تضمنها مواثيق متفق عليها ويقوم بتنفيذها منظمات دولية بعضها تابع لهيئة الأمم أما الآخر فيمثل منظمات دولية مستقلة. راجع: عبد السلام أبو قحف،« **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص 43-44.

3- نظرية دورة حياة المنتوج الدولي (INTERNATIONAL PRODUCT-LIFE CYCLE) : لقد سبق وأن تناولنا هذه النظرية بغرض تفسير مبررات التجارة الدولية(*).

ولاشك في أن تناول نظرية دورة حياة المنتوج الدولي يمكن أيضا -كما ذكرنا سابقا- أن يقدم لنا تفسيرا لأسباب إنتشار ظاهرة الاستثمارات الأجنبية في الدول المضيفة، كما أنها تلقي الضوء على دوافع الشركات التي تقوم بالاستثمار الأجنبي من وراء هذا الاستثمار من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنها توضح كيفية أو أسباب انتشار الابتكارات والاختراعات الجديدة خارج حدود الدولة الأم. كما أن هذه النظرية تقدم تفسيرا للسلوك الاحتكاري للشركة واتجاهها إلى الإنتاج في دول أجنبية للاستفادة والتمتع بفروق التكاليف الإنتاجية أو الأسعار أو إستغلال التسهيلات الممنوحة من قبل الدول المضيفة وكسر حدة إجراءات الحماية الجمركية التي تفرضها هذه الدولة على الاستيراد ...الخ.

وطبقا لهذه النظرية، يجري خروج الشركة من دولتها الأم، نتيجة لإضافة فروع جديدة في البلدان المضيفة بصورة منتظمة، ونمو مبيعات هذه الفروع في الأسواق الخارجية مع استخدام التكنولوجيا والتصاميم المعدة في بادئ الأمر من قبل الشركة الأم. وبناء على ذلك، فإن الفروع تنفذ الوظيفة الخاصة بإطالة دورة حياة المنتوج، أي تؤمن الإنتاج في المراحل الثانية والثالثة...الخ من حياته. وحسب هذه النظرية أيضا، فإن تحويل إنتاج المنتوج القديم إلى الفروع، يعني في نفس الوقت بدء دورة حياة منتوج جديد، وبدء مرحلة جديدة للإنتاج في الشركة الأم[1] .

4-نظرية الموقع (LOCATION THEORY) : بصفة عامة ينطوي قرار الاستثمار الأجنبي الخاص بأي شركة تقوم بالاستثمار الأجنبي على العديد من العوامل، بعضها دولي، أما الآخر فيمثل عوامل على الصعيد المحلي (على مستوى الدولة الأم). وفي هذا الشأن نجد أن محور اهتمام نظرية الموقع ترتبط بقضية اختيار الدولة المضيفة التي ستكون مقرا لاستثمار أو ممارسة الأنشطة الإنتاجية أو التسويقية...الخ الخاصة بهذه الشركة، أو بمعنى آخر أنها تركز على المحددات والعوامل الموقعية أو البيئية المؤثرة على قرارات استثمار الشركة في الدول المضيفة، أو كما يرى "بـاري"(PARRY) أن هذه النظرية تهتم بالمتغيرات البيئية في الدول المضيفة التي ترتبط بالعرض و الطلب. تلك العوامل التي تؤثر على الأنشطة الإنتاجية أو التسويقية، والبحوث والتطوير ونظم الإدارة وغيرها. ويضيف "دننج"(J.H. DUNNING) أن هذه النظرية تهتم بكل العوامل المرتبطة

(*) راجع مضمون هذه النظرية بإعتبارها نظرية تكميلية للتجارة الدولية في الفرع الثاني من المطلب الأول، ص59.

(1) أ.أ.ميرونوف، مرجع سبق ذكره، ص 75.

بتكاليف الإنتاج والتسويق والإدارة...الخ (COST-FACTORS)، بالإضافة إلى العوامـــــل التسويقية (MARKETING FACTORS)والعوامل المرتبطة بالسوق (FACTORS IN MARKET) .[1]

من المحتمل إذن أن العوامل الموقعية الآتية تؤثر على الشركة:[2]

أ- العوامل التسويقية والسوق مثل: درجة المنافسة، منافذ التوزيع، وكالات الإعلان، حجم السوق، معدل نمو السوق، درجة التقدم التكنولوجي، الرغبة في المحافظة على العملاء السابقين، احتمالات التصدير لدول أخرى...الخ.

ب- العوامل المرتبطة بالتكاليف مثل: القرب من المواد الخام والمواد الأولية، مدى توافر الأيدي العاملة، مستويات الأجور، مدى توافر رؤوس الأموال، مدى انخفاض تكاليف النقل، المواد الخام و السلع الوسيطة، والتسهيلات الإنتاجية الأخرى...الخ.

جـــ- الإجراءات الحمائية (ضوابط التجارة الخارجية) مثل: التعريفة الجمركية، نظام الحصص، القيود الأخرى المفروضة على التصدير والاستيراد.

د- العوامل المرتبطة بمناخ الاستثمار الأجنبي (INVESTMENT CLIMATE) مثل: الاتجاه العام نحو /أو مدى قبول الاستثمارات الأجنبية أو الوجود الأجنبي، الاستقرار السياسي، القيود المفروضة على ملكية الأجانب الكاملة لمشروعات الاستثمار، إجراءات تحويل العملات الأجنبية و التعامل فيها، مدى ثبات أسعار الصرف، نظام الضرائب، مدى التكيف مع بيئة الدولة المضيفة بصفة عامة.

هـــ- الحوافز والامتيازات والتسهيلات التي تمنحها الحكومة المضيفة للمستثمرين الأجانب.

و- عوامل أخرى مثل: الأرباح المتوقعة، المبيعات المتوقعة، الموقع الجغرافي، مدى توافر الثروات الطبيعية والقيود المفروضة على تحويل الأرباح ورؤوس الاموال للخارج، إمكانية التجنب /التهرب الضريبي...الخ.

5- نظرية الموقع المعدلة (MODIFIED LOCATIONAL THEORY): تتشابه هذه النظرية مع نظرية الموقع السابق عرضها في الكثير من الجوانب، غير أنها تضيف بعض المحددات أو العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الاستثمارات الأجنبية كما سيتضح فيما بعد.

(1)عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 47-48.

(2) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص 48-49.

ويرجع الفضل في تقديم هذه النظرية "روبوك" و "سيموندس" (REBOCK & SIMONDS)، حيث اقترحا أن الأعمال و الاستثمارات الدولية والأنشطة المترتبة بهما تتأثر بثلاث مجموعات من العوامل، المجموعة الأولى تشمل المتغيرات "الشرطية"، أما المجموعة الثانية فهي عوامل "دافعة"، وأخيرا تتمثل المجموعة الثالثة في بعض المتغيرات "الحاكمة" أو "الضابطة"، ويمكن تلخيص هذه العوامل من واقع إسهامات "روبوك" و "سيموندس" في الجدول الآتي أدناه:

جدول رقم (05): العوامل الشرطية و الدافعة والحاكمة للاستثمارات الأجنبية

العوامل		أمثلـــــــة
العـــــــوامل الشرطية	1- خصائص المنتوج/السلعة (PRODUCT-SPECIFIC)	نوع السلعة، استخدامات السلعة، درجة حداثة/جودة السلعة، متطلبات الإنتاج للسلعة (الفنية والمالية والبشرية)خصائص العملية الإنتاجية...الخ
	2- الخصائص المميزة للدولة المضيفة (COUNTRY-SPECIFIC)	طلب السوق المحلي، نمط توزيع الدخل، مدى توافر الموارد البشرية والطبيعية، مدى التقدم الحضاري (TECH-CULTUREL).
	3- علاقات الدولة المضيفة مع الدول الأخرى.	نظم النقل والاتصالات بين الدول المضيفة والدول الأخرى، الاتفاقات الاقتصادية و السياسية التي على حركة أو انتقال رؤوس الاموال والمعلومات والبضائع والأفراد ، التجارة الدولية...الخ.
العوامل الدافعة	1- الخصائص المميزة للشركة (FIRM-SPECIFIC)	مدى توافر الموارد المالية و البشرية و الفنية و التكنولوجية، حجم الشركة.
	2- المركز التنافسي	المقدرة النسبية للشركة على المنافسة ومواجهة التهديدات والأخطار التجارية...الخ.
العوامل الحاكمة	1- الخصائص المميزة للدولة المضيفة	القوانين واللوائح الإدارية، ونظم الإدارة والتعيين وسياسات الاستثمار، والحوافز الخاصة بالاستثمارات الأجنبية....الخ.
	2- الخصائص المميزة للدولة الأم	القوانين و اللوائح والسياسات الخاصة بتشجيع تصدير رؤوس الاموال و الاستثمارات الأجنبية، المنافسة، ارتفاع تكاليف الإنتاج.
	3- العوامل الدولية	الاتفاقيات المبرمة بين الدولة المضيفة والدولة الأم، والمبادئ والمواثيق الدولية المرتبطة بالاستثمارات الأجنبية بصفة عامة.

المصدر: عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 50-51

وإذا نظرنا إلى جوهر النظرية يمكن استخلاص الآتي:[1]

أ- أن الكثير من محددات الاستثمار الأجنبي من واقع هذه النظرية قد أشارت إليها أو تناولتها النظريات السابق عرضها.

ب- إن هذه النظرية قدمت العديد من العوامل التي قد تعوق أو تدفع الشركات إلى القيام بالمشروعات الاستثمارية أو ممارسة أنشطة إنتاجية وتسويقية في الدول المضيفة.

جـ- تتميز هذه النظرية عن غيرها من النظريات السابقة بإشارتها إلى العوامل الدافعة للاستثمارات الأجنبية التي ترجع إلى الدولة الأم مثل الضمانات والحوافز التي تقدمها الحكومات/الدول الأم لتشجيع شركاتها الوطنية المحلية لإقامة مشروعات استثمارية أو ممارسة أنشطة إنتاجية وتسويقية خارج حدودها أو العوامل البيئية الأخرى مثل زيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية بالدولة أو زيادة نفوذ اتحاد العمال والنقابات وارتفاع تكاليف العمالة...الخ.

وفي ضوء العرض السابق لنظريات الاستثمار الأجنبي ومحدداته، فإننا يمكن أن نقول أن محددات الاستثمار الأجنبي ودوافع الشركات وراء هذا النوع من الاستثمارات يمكن أن تتمثل في محصلة إسهامات النظريات السابقة مجتمعة، ولكن لما كانت نظرية الموقع المعدلة قد أشارت إلى الكثير من هذه المحددات والدوافع التي أشارت إليها النظريات السابقة، فإننا نستطيع أن نقترح من هذه النظرية مدخلا لتحليل محددات الاستثمارات الأجنبية، ولكن دون أي تعميم مطلق، لأنه ليس مدخلا أمثلا رغم إشارته إلى اغلب هذه المحددات المذكورة في النظريات السابقة [*].

المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول التسويق الدولي

بعد دراسة العلاقة الموجودة بين التسويق الدولي والتجارة الدولية من جهة، والتسويق الدولي والأعمال الدولية من جهة أخرى، نستنتج أنه على المستوى الدولي هناك أسواق تقع في عدة دول يمكن دخولها إما بالتجارة (التصدير) أو بالاستثمار الأجنبي، ولذلك تعددت الكتابات و المؤلفات التي تناولت التسويق الدولي وكل ما يتعلق به بسبب التطورات الهائلة التي شهدتها حركة التجارة الدولية والاستثمار الدولي، وما يتبعهما من تنافس وصراع بين الدول لغـــزو الأســـواق

(1) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(*) إرتأى الباحث تبني نظرية الموقع المعدلة لأنها تنسجم مع موضوع البحث.

الخارجية. وعلى الرغم من إتفاق الكتاب حول أهمية التسويق الدولي كعلم مستقل بذاته، إلا أن هناك إختلاف بين نفس هؤلاء الكتاب خاصة بتعريف التسويق الدولي ومفهومه ومجالاته والشركات التي تقوم به وكيفية إدارته، وقد إنعكس ذلك بدوره على مداخل دراسة هذا العلم، ولذا فإنه من الضروري التعرض إلى تعريف التسويق الدولي، مجالاته، الشركات القائمة به وكيفية إدارتها له.

الفرع الأول : محاولة إعطاء تعريف للتسويق الدولي

كما تعددت الاجتهادات في سبيل تعريف التسويق—كما رأينا سابقا[*]–، كذلك الأمر بالنسبة للتسويق الدولي، فقد تعددت واختلفت وتباينت التعريفات التي تناولته، ولذلك وجب التعرض لأهم هذه التعريفات الخاصة بالتسويق الدولي، قبل تعريفنا له، حيث نكتفي بالتعريفات التالية:

- يعرف STANLY J.PALIUODA التسويق الدولي بأنه: «كافة الأنشطة التسويقية التي تؤديها المنشأة ولا تتعلق بالسوق المحلية »[1].

- تعريف ALAN KEEGAN : « التسويق الدولي هو التسويق المقارن الذي يركز على الاختلافات بين الأسواق وأثر هذه الاختلافات على عناصر المزيج التسويقي »[2].

- ويعرفه STANTON بأنه: « عبارة عن نشاط كوني(GLOBAL ACTIVITY) ينطلق من استراتيجية كونية لمزيج تسويقي عابر للحدود الإقليمية، يتناغم ويتفاعل مع قدرات استهلاكية خارج نطاق وحدود المشروع الوطني، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات من خلال طرح سلع أو خدمات تتناسب مع هذه الحاجات والرغبات »[3].

- أما PH.KOTLER فيعرفه قائلا: « إن التسويق الدولي لا يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد، والوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغباته »[4].

- ويعرف RAYAN J.GOODNOW التسويق الدولي على أنه : « كافة الأنشطة التي

(*)راجع تعريف التسويق في الفرع الأول من المطلب الثالث في المبحث الأول من هذا الفصل، ص19.

(1) مصطفى محمود حسن هلال، « **التسويق الدولي** »، كلية التجارة، مجهول دار وبلد وسنة الطبع، ص6.

(2) مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق، ص7.

(3)(4) بشير عباس العلاق & قحطان بدر العبدلي، « **إدارة التسويق** »، دار زهران ، عمان، 1999، ص 374.

تسهل تدفق السلع والخدمات والأفكار من منتجيها إلى المستهلكين في دول أجنبية »[1].

- وعرفه CATEORA على أنه : « أداء الأنشطة التجارية التي تساعد على تدفق سلع الشركة و خدماتها إلى المستهلكين أو المستخدمين في أكثر من دولة واحدة »[2].

- وعرفته الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) بأنه: « عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات والأفراد »[3].

- ويعرفه "عمرو خير الدين" قائلا: « يشير مصطلح التسويق الدولي إلى عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود القومية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية »[4].

- أما "العلاق" و "العبدلي" فيعرفاه بأنه عبارة عن : « كافة الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق مستهدفة مع العمل على إشباع الحاجات أو الرغبات بإنتاج وتوزيع السلع والخدمات التي تتناسب معها »[5].

- ويعرفه "فريد النجار" بأنه : « مجموعة المجهودات التسويقية الموجهة لإشباع حاجات المستهلك خارج الحدود الجغرافية للمركز الرئيسي للشركة الأم، أي في بيئة تسويقية غير التي تعمل فيها الشركة المنتجة، لأغراض تحقيق الأهداف التسويقية المخططة من أرباح ومبيعات ونمو واستقرار وحل مشكلات وغيرها »[6].

ومهما يكن من أمر الاختلاف أو عدم الاتفاق القائم بشأن تعريف التسويق الدولي، رغم الاتفاق بشأن كونه علما قائما بذاته، فإنه بالإمكان حصر هذا الاختلاف في إطار النقطتين التاليتين:

- الاختلاف بشان مدى اعتبار التسويق الدولي امتدادا للتسويق المحلي.

- الاختلاف بشأن مدى الاعتماد على الفروق بين كل من التسويق المحلي والتسويق الدولي في تحديد هذا الأخير.

ورغم وجود بعض التعريفات التي تنطلق أساسا من اعتبار التسويق الدولي علما قائما بذاته بغض النظر عن كونه امتدادا للتسويق المحلي أو مختلفا عنه مثل تعريف (STANTON)، فإن

---

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص8.

(2) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص11.

(3) هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص11-12.

(4) عمرو حسن خير الدين، « **التسويق الدولي** »، مجهول دار وبلد الطبع، 1996، ص27.

(5) بشير عباس العلاق & قحطان بدر العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص374.

(6) فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 566.

سبب الاختلاف الذي أوردناه في النقطتين السابقتين مرده إلى تأثير وجهة النظر القديمة للتسويق الدولي باعتباره أحد الأنشطة الفرعية لمدير التسويق، رغم الاعتراف بكونه علما مستقلا بذاته، ويمكن رد سبب عدم تخلص بعض الكتاب من هذه النظرة القديمة إلى ما هو موجود في بعض نظريات التجارة الدولية وتأثيرها على التسويق الدول، خاصة منها نظرية "ليندر"(نظرية الطلب التمثيلي) (*)، والتي تنص على أنه ليس في مقدور أي بلد أن يصدر سلعة معينة إلى الخارج إذا لم يكن هناك طلبا محليا على هذه السلعة، دون الانتباه إلى أن " ليندر" نفسه يهتم بتفسير كثافة تقاطع المبادلات بين دول ذات نفس المستوى من التطور، أي أن" ليندر" يجعل من تشابه هيكل الطلب في دولتين أساسا لتفسير كثافة التجارة بينهما .

إن التسويق الدولي يستمد أهميته من أنه أحد أهم العوامل الأساسية لتنشيط حركة التجارة والاستثمار الدوليين، وما يصاحب ذلك من استفادة الدول والشركات من عمليات التصدير والاستثمار خارج الحدود القومية، وتأسيسا على ذلك فإن الأنشطة التسويقية لا يمكن ممارستها إلا من خلال الظروف الدولية المحيطة بها، ومن أجل ذلك يمكننا اقتراح ووضع هذا التعريف المتواضع الذي يتمشى مع أهمية هذه الظروف الدولية المحيطة بالتسويق الدولي فنقول أنه عبارة عن : « **مجموعة الأنشطة التي تسهل تدفق السلع والخدمات والأفكار وعوامل الإنتاج من المنتج إلى المستهلكين في دول أجنبية، والقائمة على أساس نظرة دولية حين إرضاء حاجاتهم ورغباتهم، بشكل يؤدي إلى خلق علاقة شبه دائمة معهم، بهدف تحقيق توافق مصلحي بين المنتج وحكومته ودولة المستهلك الأجنبي** ».

إن هذا التعريف البسيط يتطلب بعض التعليقات التي توضحه من خلال أهم النقاط التالية:

1- أن التسويق الدولي مجموعة من الأنشطة التي تسهل تدفق السلع والخدمات والأفكار وعوامل الإنتاج من المنتجين إلى المستهلكين في الأسواق الخارجية، وإذا كانت عملية التسهيل للسلع و الخدمات والأفكار، قد سبق وأن شرحناها عند تعريفنا للتسويق(**)، مع ما تتضمنه من عمليات التصدير، فإن تسهيل تدفق عوامل الإنتاج يحتاج إلى توضيح، باعتبار أن الاستثمار الأجنبي(مباشر

(*) راجع نظرية الطلب التمثيلي في الفرع الأول من المطلب الأول في المبحث الثاني، ص51.

(**) راجع النقطة الأولى التي توضح تعريفنا للتسويق في الفرع الأول من المطلب الثالث في المبحث الأول من هذا الفصل (الأول) ، ص23.

وغير مباشر) هو أحد مجالات التسويق الدولي، فهذا الأخير يهتم ليس فقط بمشكلات تصدير السلع والخدمات إلى الأسواق الأجنبية، وإنما يهتم بالإضافة إلى ذلك بكل المشكلات التي تعوق إنتقال عوامل الإنتاج(خاصة رأس المال) من بلد المنتج إلى بلدان المستهلكين الأجانب سواء تعلق الأمر بفتح فرع في أحد هذه البلدان أو إقامة شركات مختلطة أو منح تراخيص ...الخ .

2- أن هذه الأنشطة يجب أن تكون قائمة على أساس نظرة دولية في إرضاء حاجات ورغبات المستهلكين الأجنبيين، ولأن نواة التسويق المتمثلة في فكرة إرضاء حاجات ورغبات المستهلكين واحدة سواء في مجال التسويق المحلي أو التسويق الدولي، فإن هذا الأخير ينفرد عن التسويق المحلي بكون أنشطته قائمة على أساس نظرة دولية عند إرادة القيام بها، فالشركات القائمة بالتسويق الدولي تواجهها صعوبات عديدة لا تواجهها الشركات التي قصرت نشاطها على التسويق المحلي، وهي كلها تتعلق بالمحيط أو البيئة التي تعمل في إطارها هذه الشركات (اختلاف النظم النقدية، القوانين الحكومية ، المنظمات والتكتلات الاقتصادية الدولية ...الخ). ولذلك على الشركة التي لها بها صلة أن تتحلل من الارتباط بدولتها التي لها بها صلة تاريخية أو موطنية، وتبدأ بتحليل أي دولة كموقع سوقي تحكمها عدة اعتبارات مختلفة، ولهذا يقول "ماكس كلوب" مدير سابق لشركة "نستله"(NESTLÉ) واحدة من أكبر الشركات الدولية المتخصصة بإنتاج المنتجات الغذائية والدوائية، وتتخذ من سويسرا مقرا لها، أنه: « يجب على المسؤولين الإداريين من مختلف المستويات في شركتي أن يطوروا في أنفسهم ، قبل كل شيء، جنسية "نستله" »(1). فشركة (IBM) على سبيل المثال، ومن أجل تطوير جنسية (IBM) لدى منتسبيها، تقوم على نحو منتظم بنقلهم من بلد إلى آخر، ومن منشأة إلى أخرى، حتى لا تترك المشاكل ذات الطابع القومي أي تأثير على المديرين،..، وعلى هذا الأساس كما يقول عالم الاجتماع "هاكر" (HACKER) وكأن نوعا جديدا من المواطنة يظهر في الشركة، وتختلف هذه المواطنة كثيرا عن التصور التقليدي عن المواطنة(2). وعلى هذا فإن مبدأ أنشطة التسويق الدولي هو النظرة الدولية (العالمية) سواء إلى نشاط المقر الرئيسي أو إلى نشاط كل فرع، ولهذا يتعين النظر إلى كل فرع لا كجسم تابع ولا كمنشأة مستقلة تماما، وإنما مجرد عنصر من عناصر الكيان العام للشركة، الذي يؤدي وظائفه على نطاق دولي (عالمي)، ويتجه لتحقيق الأهداف الدولية والمحلية على حد سواء، بحيث يساهم كل فرع مساهمة أصيلة في النشاط العام للشركة.

3- أن هذه الأنشطة يجب أن تؤدي إلى خلق علاقة شبه دائمة ما بين المنتج والمستهلكين الأجانب،

---

(1)(2) أ.ا ميرونوف، مرجع سبق ذكره، ص85.

وهذا على خلاف التسويق المحلي الذي يسعى إلى خلق علاقة دائمة مع المستهلكين، ويرجع السبب في ذلك إلى عدة اعتبارات سياسية أو ثقافية أو أيديولوجية...الخ، تدور كلها حول العلاقة بين المنتج و المستهلك الأجنبي من جهة، وبين دولة المنتج ودولة المستهلك الأجنبي من جهة أخرى، وهذا لأن:

أ- المستهلك الأجنبي ينظر دائما للشركة المصدرة له أو المستثمرة في بلده، على أنها كيان أجنبي يستوجب التعامل معه بحذر وعدم الثقة الكاملة.

ب- طبيعة العلاقات المختلفة بين الدول لا تسير على وتيرة واحدة، فقد تسوء العلاقات بين دولة المنتج مع دولة المستهلك الأجنبي مما يؤدي إلى إنقطاع أو محدودية علاقة المنتج المحلي بمستهلكي سلعه وخدماته في الدولة الأخرى. فعلى سبيل المثال فإن قرار فرض حظر تصدير الحبوب الذي اتخذه الرئيس الأمريكي"كارتر" على الاتحاد السوفياتي سابقا عام 1980م، قد اعتبر مكلفا بالنسبة للمزارعين الأمريكيين، فبلغ انخفاض دخلهم بنسبة 16" سنويا[(1)]، وهذا ما يترجم انقطاع العلاقة بين المزارعين الأمريكيين والمستهلكين في الاتحاد السوفياتي... وعليه فإنه في أحسن الأحوال مطلوب من كل شركة تمارس أنشطة التسويق الدولي أن تسعى لخلق علاقة طويلة المدى نسبيا مع المستهلك الأجنبي، لأن واقع العلاقات الدولية غير المستقرة، لا يمكنها من إقامة علاقة دائمة معه.

4- أن كل هذه الأنشطة القائمة على أساس نظرة دولية حين إرضاء حاجات ورغبات المستهلك الأجنبي، بشكل يؤدي إلى خلق شبه دائمة معه، إنما هدفها تحقيق توافق مصلحي بين المنتج وحكومته ودولة المستهلك الأجنبي وذلك أنه:

أ- فيما يخص علاقة المنتج بحكومته توجد عدة أسباب قد تؤدي إلى تناقض بينهما، فقد أورد الاقتصادي الهولندي " بلاسشايرت" (PLASSCHAERT) هذه الأسباب في : [(2)]

- أن الدولة تحمي "الخير العام" (المصلحة العامة) للأمة، في حين أن الشركة الدولية تسترشد في نشاطها بمبدأ الحصول على أقصى الأرباح، ولذا تستطيع ممارسة أعمال، كالمضاربة بالعملة مثلا، من شأنها أن تلحق الخسارة بالعملة الوطنية .

- إختلاف في نظرة الشركة الدولية والدولة إلى النشاط الاقتصادي، حيث تعمل الشركات إنطلاقا من اعتبارات اقتصادية جزئية (MICRO - ECONOMIC) ، بينما تعمل الدولة على ضوء الاعتبارات الاقتصادية الكلية (MACRO - ECONOMIC) ، ولذا فإنه إذا

---

(1) ماري هيلين لابيه، « **الصراع الاقتصادي في العلاقات الدولية** »، ط1، تعريب حسين حيدر، منشورات عويدات، بيروت، 1996، ص62-63 .

(2) أ. أ. ميرونوف، مرجع سبق ذكره ، ص162-163 .

قامت شركة واحدة من الشركات الدولية مثلا بتحويل مبلغ 100 مليون دولار إلى عملة أخرى، فإن ذلك لا يؤدي إلى هزات نقدية، ولكنه إذا قامت 20 شركة كبيرة بتحويل العملة في آن واحد، فإن هذا يسفر عن تعقيدات كبيرة بالنسبة للأوضاع المالية النقدية .

- التناقضات بين "المصالح القومية الدولية"والموقف(الدولي أو العالمي) لعالم رجال الأعمال الدوليين الذي يشكل أساسا لاستراتيجية وأعما ل الشركات الدولية.

وعلى سبيل المثال ففي سنة 1968، اتخذت حكومة الولايات المتحدة الأمريكية برنامجا من الإجراءات بخصوص الحد من تصدير رأس المال للأغراض الاستثمارية. ويكرس البرنامج لحفز الشركات الأمريكية على زيادة استثماراتها داخل البلد من أجل تحديث قطاعات معينة من الصناعة، ورفع القدرة التنافسية لمنتجاتها، ومن أجل تحقيق الاستقرار في ميزان المدفوعات، بصورة رئيسية، إلا أن هذه الإجراءات اصطدمت بمقاومة من جانب الشركات الكبيرة[1].

ب- فيما يخص علاقة المنتج بحكومة المستهلك الأجنبي، فإنه توجد عدة أسباب أيضا تؤدي إلى التناقض بينهما، منها:[2]

- التناقضات بين استراتيجية الشركة الدولية والأهداف الاقتصادية للبلد المضيف .

- التناقضات التي ترتبط بنشاط الفروع في البلد المضيف، وتتجلى على سبيل المثال في عدم تمتع الفرع بحق إنتاج منتوج جديد يقوم على أساس الأبحاث المحلية .

- التناقضات المرتبطة باستخدام الفروع بوصفها أدوات ممارسة التأثير السياسي على حكومة البلد المضيف .

- التناقضات المرتبطة بتأثير الشركات على الثقافة القومية وعادات البلد المضيف .

ولذلك يقترح"فايروذر" (FAYERERWEATHER) أربعة أنماط من العلاقات بين الشركة الدولية والدولة المضيفة، تتراوح هذه الأنماط بين المساهمة الإيجابية في عملية التنمية في الدولة المضيفة والمساهمة بشكل سلبي في تفويض حضارتها الأساسية:[3]

* علاقات التعاون المتبادل، حيث تسهم الشركة الدولية مباشرة في تحقيق أهداف الدولة المضيفة بدون آثار سلبية. تعمل الشركة والشريك المحلي على مساعدة كل منهما للآخر وأيضا مساعدة أوطانها.

* العلاقات المعززة، حيث تعزز أعمال الشركة الدولية أهداف الدولة المضيفة لكنها تؤدي إلى بعض

(1) أ.أ. ميرونوف، مرجع سبق ذكره، ص160.

(2) أ.أ. ميرونوف، المرجع السابق، ص176-177.

(3) توماس وهيلين & دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص453-455.

الآثار الجانبية السلبية .

* العلاقات المحبطة، حيث تتحدى تصرفات الشركة الدولية أهداف الدولة المضيفة أو تعرقل وظائفها بأسلوب تعجز معه الدولة المضيفة على الرد بحسم مما يؤدي إلى الشعور بالإحباط لدى الحكومة .

* العلاقات المقوضة، حيث قد يكون للشركة الدولية تأثير سيئ على ثقافة الدولة المضيفة (القواعد والقيم والفلسفة) بحيث يضعف أو حتى يقوض نشاطها... وقد تتعرض الشركة الدولية في حالة فشلها في المساهمة في تعزيز مهام الدولة المضيفة إلى الاستيلاء على موجوداتها، وأن يطلب من فريقها الإداري أن يغادر البلاد.

ومن أجل هذا فإن هدف أنشطة التسويق الدولي فوق كل شيء هو التأكد من أن الشركة الدولية تساهم في مهام الدول المضيفة وتعززها بدلا من التسبب في إحباط أو تقويض حكومات هذه الدول وثقافتها.

الفرع الثاني: فلسفة التسويق الدولي والمستهلك الأجنبي

ذكرنا سابقا أن من طرق دراسة التسويق الدولي هو فحص أو دراسة أوجه الشبه والاختلاف بين التسويق الدولي والتسويق المحلي، وأن الفرق الجوهري بينهما يكمن بصورة رئيسية في إختلاف البيئة التي يعملان فيها، وهو فارق يبدو بسيطا، إلا أنه هو السبب في كل التعقيدات و الصعوبات التي تواجه الشركة عند التسويق الدولي، ولهذا فإن أهم فرق في النشاطات التسويقية بينهما هو وجود "بعد دولي" (INTERNATIONAL OUTLOOK) [(1)] لدى مدراء التسويق الدولي بحيث ينظرون إلى هذا العالم على أنه أجزاء أو قطاعات لسوق واحد.

وتأسيسا على ذلك، يتظح جليا أن فلسفة التسويق لا تختلف كثيرا في حالتي التسويق المحلي والتسويق الدولي، فالفلسفة التسويقية واحدة[(*)]، وكذا الجوهر. الاختلاف الوحيد يكمن في المحيط الذي يتم من خلاله ممارسة مختلف فعاليات وأنشطة التسويق[(2)].

ورغم أن الفلسفة التسويقية واحدة، فإنه فيما يختص إستجابة كل شركة للأسواق الخارجية، فإن تلك الإستجابة تتأثر بفلسفة كل شركة ونظرتها لأعمالها وأسواقها الدولية، ونستطيع هنا أن نميز بين ثلاث فلسفات رئيسية هي:

---

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص15.

(*) راجع فلسفة التسويق (المفهوم التسويقي) في المطلب الثاني من المبحث الأول من هذا الفصل (الأول) ، ص11.

(2) بشير عباس العلاق & قحطان بدر العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 375.

1- فلسفة السوق الإضافي : هذه النظرة هي أقدم الثلاث وتمثل المرحلة الأولى وأول عهد المنشأة بالأعمال الدولية، وفي العادة هي انعكاس لممارسات الشركات الصغيرة. تفترض هذه الفلسفة أن الأسواق الخارجية شيء ثانوي أو إضافي للسوق المحلي في الوطن الأصلي؛ فالسوق المحلي هو عماد أعمال الشركة والسوق الخارجي عمل هامشي تستطيع المنشأة الحياة بدونه مكتفية بالسوق المحلي، و لا بأس من سوق خارجي لتحقيق أرباح إضافية أو للتخلص من إنتاج فائض أو مجرد فرصة للاستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير إن وجدت(1).

تفرق المنشأة عادة ما بين النشاطات المحلية والنشاطات الخارجية وقد تطبق المفهوم "الإنتاجي" أو المفهوم "البيعي" بدلا من المفهوم "التسويقي الحديث" الذي يجعل المستهلك بؤرة الإهتمام. كل ما تهتم به الشركة في الحالة الأولى هو إطالة دورة حياة السلعة بإدخالها في أسواق أخرى، ولا تقوم الشركة بعمل تعديلات فيها لتلائم احتياجات المستهلكين في الدول الأخرى بأكثر مما يتطلبه القانون في بلد أو آخر. وبالرغم من أن احتياجات المستهلكين قد تختلف بين البلدان، تفترض المنشأة أن كل ما يطلبه المستهلكون في الخارج هو السلعة في أي صورة كانت. وتنجح المنشأة في حالة إذا ما جاء الطلب لمنتجات الشركة من تلقاء نفسه بدون أن تسعى إليه، وعندما تكون هنالك حاجة ماسة من جانب الشركة لخفض تكاليف الإنتاج بزيادته وإرساله إلى الخارج. وعموما لهذه الحالة حدود لأن المنشأة إذا لم تبدأ تدرس هذه الأسواق وتراقب التطورات فيها، قد تفاجأ بردة فعل غير سارة لمنتجاتها في الخارج (2).

2- فلسفة الأسواق المحلية المتعددة: أي فلسفة مجموعة الأسواق المحلية، واحدة في كل قطر، وتفترض الشركة الدولية هنا:(3)

- أن كل سوق يختلف عن الآخر ويستطيع المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة.
- بالإمكان تحقيق وفورات بتنسيق وتكامل نشاطات الشركة في كل سوق وذلك للاستفادة من الميزة الإنتاجية التي تتمتع بها في كل سوق.

تهدف الشركة من ذلك إلى رفع فعالية الشركة وكفاءتها في استغلال اقتصاديات الحجم الكبير وخبرتها في الإنتاج والتسويق. تفترض الشركة الدولية هنا أن كل سوق بما في ذلك السوق المحلي، له نفس الأهمية التي للآخر، والسوق المحلي ما هو إلا سوق آخر من أسواق الشركة ومـــــا

---

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص222.

(2) أحمد عبد الرحمن أحمد، المرجع السابق، ص222-223.

(3) أحمد عبد الرحمن أحمد، المرجع السابق، ص223.

يقتضيه تحقيق أهداف الشركة هو تكامل وتنسيق النشاطات في جميع الأسواق. تعمل الشركة طبقا لهذه الفلسفة لاستغلال الفرص الموجودة في كل سوق بالكامل، مما يعني تفصيل المزيج التسويقي لكل سوق على حدة، ليلائم وضع ذلك السوق وخصائصه، ومع ذلك تعطى الحالة وزنا كبيرا لنقل وتبادل الخبرات التسويقية بفعالية بين الأسواق.

هذه الفلسفة حديثة العهد نسبيا، وتمثل بدون شك تقدما وتحسنا في الفلسفة الأولى التي ترى في السوق الخارجي مجرد زوائد وإضافات.

3- فلسفة السوق الدولي الواحد: تتبنى هذه النظرة فلسفة المنظومة الكاملة أو الشاملة للتسويق محليا أو خارجيا، وبدلا من النظر إلى كل شجرة وكأنها نساج لوحدها، نرى صورة الغابة بكاملها. هنا لا ينظر إلى كل سوق على حدة ولكن على أساس المساهمة النسبية لكل سوق في تحقيق أهداف الشركة الكلية. ولا تفرق هذه النظرية بين سوق محلي وسوق أجنبي، بل تختار بين الأسواق المختلفة كجزء من حافظة استثمارية. والمعيار المستخدم في توزيع الموارد والأنشطة يصبح تحقيق الأهداف العليا طويلة المدى في مجال المنافسة العالمية في القطاع أو الصناعة، كما تكتسب ردود فعل المنافسين وزنا في اتخاذ القرارات. خدمة الأهداف طويلة المدى قد تعني أحيانا تحمل خسائر في سوق معين لإثبات وجود الشركة في ذلك السوق أمام المنافسين وذلك لعدة سنوات، إلى أن تتمكن الشركة من تحقيق وفورات فيه. أحيانا أخرى قد تعني أن فرعا في بلد من البلدان يزود فرعا آخر بأسعار أقل من التكلفة، وذلك حتى يدعم ذلك الفرع الآخر. بينما تعني الفلسفة الثانية أن كل بلد مركز ربحي لوحده ويجب أن يكون النشاط في ذلك البلد مربحا في ذاته(1). يمكن تحت ظل هذه الفلسفة الثالثة النظر إلى السوق العالمي كشرائح مختلفة ويتواجد جزء من كل شريحة في بلد مختلف...وتصمم الشركة السلعة بأشكال مختلفة كل شكل يناسب شريحة معينة في السوق مهما كان موطن تلك الشريحة.

وعموما تعكس كل فلسفة- من الفلسفات الثلاث السابقة- نظرة للأعمال الدولية تتمخض عنها استجابة أو رد فعل مختلف، هذه الفلسفات عادة ما تأتي كمراحل تعقب واحدة الأخرى، ولكن ليس من الضروري أن تتطور النظرة و تتلاحق المراحل حتى تصل المرحلة النهائية، إذ قد تتوقف منشأة ما عند واحدة من هذه المراحل، الأولى كانت أم الثانية، أو قد تستخدم الشركة أكثر من أسلوب منها في سلع مختلفة من سلعها(2).

---

(1)أحمد عبد الرحمن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص224.

(2) أحمد عبد الرحمن أحمد، المرجع السابق، ص 222.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن للشركة أن تنظر إلى المستهلك على المستوى الدولي (الأجنبي) باستخدام أربعة مفاهيم:[1]

1- يقوم المفهوم الأول على أساس عالمية الاحتياجات الأساسية للجنس البشري، لذا فإن هذا المفهوم يفترض تجانس سلوك المستهلكين فيما يخص إشباع هذه الحاجات، وعلى هذا الأساس يمكن تطبيق نتائج دراسات سلوك المستهلك في السوق المحلي على الأسواق الأجنبية.

2- ويعتمد المفهوم الثاني على نظريات الشخصية الثقافية أو الوطنية للمستهلك، ويفترض هذا المفهوم تشابه سلوك المستهلكين في المجتمع الواحد سواء كان هذا المجتمع يضم بلدا واحدا أو عدة بلدان. وعلى هذا الأساس يمكن للباحث الاعتماد على البيانات المتاحة عن هذا المجتمع في تقدير سلوك أفراده مثل بيانات متوسطة الدخل الفردي و مستوى التعليم وحجم مسكن الأسرة وغيرها.

3- ويقوم المفهوم الثالث على حتمية وجود اختلافات في سلوك المستهلك داخل السوق الواحد سواء كان محليا أو دوليا، ولهذا يجب إجراء دراسات لسلوك المستهلك على المستوى المحلي والدولي.

4- ويقوم المفهوم الرابع والأخير على إمكانية تشابه سلوك شرائح من المستهلكين لدرجة التجانس في أسواق العديد من الدول خاصة الشمال(مثلا) (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا — دول أوروبا الغربية-اليابان)، لذلك يمكن تقديم المنتج لأسواق هذه الدول في أن واحد مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليه ليناسب سلوك المستهلكين وأذواقهم في أسواق كل من هذه الدول.

وبالرغم من أن المفهوم الأول يعتمد على حقيقة تواجد حاجات أساسية للجنس البشري ، إلا أن سلوك المستهلك يختلف بشكل جوهري اتجاه إشباع هذه الحاجات حتى داخل سوق الدولة الواحدة. وعلى سبيل المثال فإن الحاجة للانتقال يمكن أن تشبع بواسطة وسائل المواصلات العامة أو بشراء سيارة خاصة، ويفاضل المشتري عند شراء سيارة خاصة بين عشرات من الماركات المصنوعة محليا والمستوردة وفقا لعدة معايير كالسعر والجودة والحجم والخبرة السابقة ومدى الولاء لماركة معينة والمظهر الاجتماعي وغير ذلك[2].

ويتسم المفهوم الثاني أيضا بالقصور في تقدير المستهلك، ذلك لأن الاعتماد على مؤشرات مثل متوسط دخل الفرد يعني تجاهل شرائح بعض المستهلكين مثل الأغنياء الذين يمكن أن يشكلوا سوقا بمفردهم .

---

(1) يحي سعيد علي عيد، « **بحوث التسويق والتصدير** »، ط1، مطابع سجل العرب، القاهرة، 1996، ص291-292.

(2) يحي سعيد علي عيد، المرجع السابق، ص 292.

ويقدم المفهومان الثالث والرابع أساس منطقي لدراسة سلوك المستهلك، حيث يمكن بالفعل تقسيم السوق المحلي والسوق الدولي إلى عدة شرائح. وبتجميع الشرائح المتشابهة في أسواق الدول يمكن تكوين ما يسمى بالسوق العالمي للسلعة أو الخدمة. ومن أمثلة ذلك سوق المراهقين، وسوق رجال الأعمال دائمي السفر، وسوق السيدات العاملات الحاصلات على دخول معينة. ويمكن على هذا الأساس تقديم منتوج معين في السواق العديد من الدول في آن واحد بشكله النمطي إن مع أجراء تعديلات طفيفة عليه ليناسب اختلافات أذواق مستهلكي هذه الأسواق. فمثلا يمكن تقديم خدمة معينة لرجال الأعمال دائمي السفر بالطائرات أو يمكن تصميم سيارة معينة لهم لتطرح في أسواق عدة دول في نفس الوقت[1].

ولذلك لابد من الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية عند دراسة سلوك المستهلك على المستوى الدول:[2]

- ضرورة إيلاء دراسات سلوك المستهلك على المستوى الدولي نفس الدقة والاهتمام الموجه لدراسة سلوك المستهلك في السوق المحلي.
- ضرورة تقسيم السوق العالمي إلى شرائح متجانسة السلوك حتى يمكن صياغة المزيج التسويقي الذي يناسب الشريحة أو الشرائح التي ترغب الشركة في النفاذ إليها.
- أن السوق العالمي مثله كمثل السوق المحلي دائم التطور، لذلك فإن التعرف المستمر على تطور رغبات المستهلكين وأذواقهم وتطور المنافسة تعتبر من الأمور الأساسية لضمان مواءمة استراتيجية الشركة مع تغيرات السوق المستهدف.
- أن المستورد أو الموزع أو الوكيل المحلي يمكن أن يمثلوا المرآة التي تعكس سلوك شريحة معينة من المستهلكين في السوق الخارجي المستهدف، ويمكن الاكتفاء بالتعرف على رغبات هذه الفئات لتقسيم السوق ودراسة سلوك مستهلكيه.

الفرع الثالث : مبادئ التسويق الدولي و مصادرها

يعتبر علم التسويق الدولي أحد فروع المعرفة التي نشأت حديثا كاستجابة في الآونة الأخيرة نحو دخول أسواق أجنبية، وقد تطور هذا العلم في إطار عدد من المبادئ الرئيسية هي :

---

(1) يحي سعيد علي عيد، مرجع سبق ذكره، ص292.

(2) يحي سعيد علي عيد، المرجع السابق، ص293.

1- التخصص وتقسيم العمل : يقوم التبادل أساسا على مبدأ التخصص الدولي، حيث تتخصص كل دولة في إنتاج سلعة أو مجموعة معينة من السلع وتتبادلها مع غيرها من الدول. وترتبط ظاهرة التخصص بين الدول المختلفة بظاهرة التجارة الدولية ارتباطا وثيقا. فالتخصص يؤدي إلى زيادة الإنتاج، ومن ثم تتمكن كل دولة من إنتاج السلع المتخصصة في إنتاجها بكميات أكبر من حاجاتها الاستهلاكية، كما تترك إنتاج السلع التي ليس لديها تخصص أو تفوق في إنتاجها الدول الأخرى ذات التخصص ويتم التبادل بين هذه الدول على أساس تخصص كل منها(1).

وبمقتضى هذا المبدأ تتخصص الدولة في إنتاج المنتجات التي تكون تكلفة إنتاجها محليا أقل من تكلفة استيرادها، بينما تستورد المنتجات الأخرى من الدول الأجنبية. ويعتبر هذا المبدأ أحد الركائز الأساسية لقيام التجارة الدولية، حيث على الدولة أن تحدد هيكل المنتجات التي سوف توجه إليه مواردها وتقديمها سواء الاستهلاك المحلي أو للتصدير وكذلك هيكل المنتجات التي سوف يتم استيرادها من الخارج(2).

وتجدر الإشارة إلى أن مبدأ التخصص وتقسيم العمل قد لا يقتصر على دولة واحدة، بينما قد يمتد ليشمل عدة دول تكوّن فيما بينها ما يسمى بالاتحاد الاقتصادي، والذي بموجبه تزال كافة القيود على حركة السلع والخدمات وعناصر الإنتاج وتتوحد السياسات الاقتصادية فيما بين الدول الأعضاء، ويتم التنسيق بينها بهدف وضع هيكل منتجات تتخصص في إنتاجه هذه الدول مجتمعة، وتحديد أهم المنتجات التي سيتم استيرادها من الدول الأخرى، ويكون القرار الخاص باختيار المنتجات التي سيتم إنتاجها مبنيا على أسس اقتصادية والتكاليف الكلية التي ستتحملها الدول الأعضاء عند إنتاج كل سلعة أو خدمة مقارنة بتكلفة استيرادها. ومثال ذلك الاتحاد الاقتصادي الذي نشأ بين اليابان وكوريا الجنوبية وماليزيا وتايوان وسنغافورة وهونج كونج، لتنسيق هياكل الإنتاج فيما بينها في مواجهة دول العالم الأخرى، حيث استقرت هذه الدول مجتمعة على تركيز جهودها في إنتاج منتجات الغزل والنسيج والسيارات والمعدات الكهربائية والأجهزة الإلكترونية وتصديرها إلى الأسواق الخارجية ، وقد ظهرت بوادر النجاح لهذا الاتحاد حيث أصبحت هذه المنتجات الأكثر مبيعا و الأقوى منافسة في أسواق العالم المختلفة(3).

2- توازن ميزان المدفوعات : ميزان المدفوعـــات (BALANCE OF PAYMENTS)

---

(1) عادل أحمد حشيش، « **العلاقات الإقتصادية الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص20.

(2) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص25.

(3) مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق، ص25-26.

هو إجمالي معاملات الدولة مع العالم الخارجي خلال فترة زمنية معينة، وينقسم إلى قسم الحساب الجاري، وقسم حسابات الصفقات الرأسمالية وأخيرا قسم الحساب النقدي... وتسفر العمليات الاقتصادية المبرمة مع العالم الخارجي إما عن وجود عجز أو فائض في ميزان المدفوعات، وفي كلتا الحالتين (عجز أو فائض) يتعين على الدولة تسوية قيمة العجز أو الفائض مع الخارج(1) .

ولما كان التسويق الدولي يتيح للدولة الاستفادة من مزايا التصدير التي تتركز أساسا في الحصول على النقد الأجنبي الذي يستفاد منه في تمويل الاستيراد وسداد العجز في ميزان المدفوعات (بالإضافة إلى عوائد الاستثمار الأجنبي)، كما الاستفادة من الاستثمار الأجنبي في تسوية الفائض في ميزان المدفوعات في بعض الأحيان، فإن مبدأ توازن المدفوعات من أهم المبادئ التي تحكم أنشطة التسويق الدولي ومساهمتها في تحقيق هذا التوازن.

بمعنى أن يتوازن إجمالي ما يخرج من الدولة من قيم واردات وفوائد وقروض ومصروفات الشحن والتأمين مع إجمالي ما يدخل إلى الدولة من إيرادات صادرات. وعادة ما يستخدم معيار نسبة مساهمة تكاليف أنشطة التسويق الدولي إلى إجمالي الصادرات خلال العام، كأحد المعايير الهامة للحكم على مستوى فعالية التسويق الدولي(2).

3- توازن المزيج التسويقي : يقصد بتوازن المزيج التسويقي الاهتمام بجميع عناصره الأربعة(المنتوج، السعر، التوزيع، الترويج)(*) دون التركيز على أحدها على حساب العناصر الأخرى، بمعنى أنه لا يعتبر المزيج التسويقي متوازنا إذا تركز الاهتمام الأساسي للشركة على عنصر السعر مثلا وإهمال العناصر الثلاثة الباقية. ويراعى أن توازن المزيج التسويقي من وجهة نظر التسويق الدولي لا تقتصر على ذلك المعنى فحسب، بل تشمل أيضا أن يكون المزيج التسويقي ملائما لقوى السوق الخارجية، وبمعنى أكثر تحديدا أن يكون ملائما لأذواق المستهلكين في الدولة الأجنبية وقدراتهم الشرائية، وكذلك يكون مواجها بفعالية للمزيج التسويقي المقدم من جانبي منافسين آخرين(3) .

ومن جهة أخرى فإن نجاح المنتوج دوليا يعني نجاح المزيج التسويقي ككـــل وليـــس

---

(1) عبد الرحمن زكي إبراهيم، « **مذكرات في اقتصاديات التجارة الخارجية** »، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مجهول سنة الطبع، ص45 و50.

(2) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص27.

(*) أشار "كوتلر" أن عناصر المزيج التسويقي على المستوى الدولي تشمل ستة عناصر هي: المنتوج، السعر، التوزيع، الترويج، العلاقات العامة، والقوة السياسية. راجع: مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق، ص88-89.

(3) مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق، ص28.

المنتوج فحسب، وبالتالي فإن تسويق المنتوج دوليا يستوجب بالضرورة تصميم وتنفيذ لعناصر المزيج التسويقي بشكل متوازن بما يتناسب مع الاختلاف بين خصائص وثقافة المستهلك الأجنبي وقوة المنافسين في السوق الدولية.

4- الميزة التنافسية للمنتوج : يضيف هذا المبدأ بعدا جديدا وهاما لأنشطة التسويق الدولي، حيث لا تقوم الدولة بإنتاج المنتجات التي تكون تكلفة إنتاجها محليا أقل من تكلفة استيرادها فحسب، بل الأمر يمتد إلى أبعد من ذلك، حيث تختار الدولة المنتجات التي تحقق لها ميزة نسبية في مواجهة المنتجات المنافسة لها في الأسواق الخارجية.

وتمثل التنافسية (COMPETITIVITE) على مستوى الاقتصاد الجزئي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة مع المؤسسات الأخرى في داخل البلاد وخارجه، وذلك بالمحافظة على حصتها من السوق المحلي والدولي. أما على مستوى الاقتصاد الكلي، فإن تنافسية الاقتصاد الوطني فتكمن في قدرته على تحقيق فائض تجاري بصفة مستمرة؛ وترتبط المنافسة بعدة عوامل تصنفها النظرية الاقتصادية إلى مجموعتين:(1)

أ- منافسة بالأسعار: وتأخذ بعين الاعتبار التطور المقارن للأسعار (بين البلد وخارجه) وما يحددها من عوامل وتكاليف الأجور للوحدة المنتجة، والتكاليف الجبائية والاجتماعية وتطور الإنتاج وسلوك المؤسسات وتطور أسعار الصرف...الخ.

ب- المنافسة الهيكلية أو المنافسة بغير الأسعار: تتوقف هذه المنافسة على التخصص الذي يعتمده البلد و على الديناميكية التكنولوجية والتجارية للشركات المصدرة(الإبداع وتمييز المنتجات و البحث عن النوعية والخدمات ما بعد البيع...) ونوعية تسيير الشركات، وخاصة تسيير مواردها البشرية وقدرتها على التكيف مع المحيط التنافسي.

وعلى سبيل المثال قد تكون جمهورية مصر العربية قادرة على إنتاج سلعة القمح مثلا بتكلفة أقل من تكلفة استيرادها من الخارج، إلا أنه قد تفضل تركيز جهودها وتوجيه الجزء الأكبر من مواردها لانتاج المنسوجات والسلع الغذائية، لما لها من ميزة نسبية تجعلها في موقف تنافسي قوي في الأسواق الخارجية إما في صورة جودة عالية أو أسعار منخفضة بالنسبة للسلع المنافسة، وبذلك تضاف سلعة القمح إلى هيكل المنتجات التي سيتم استيرادها من دول أخرى، وتضاف المنسوجات والسلع

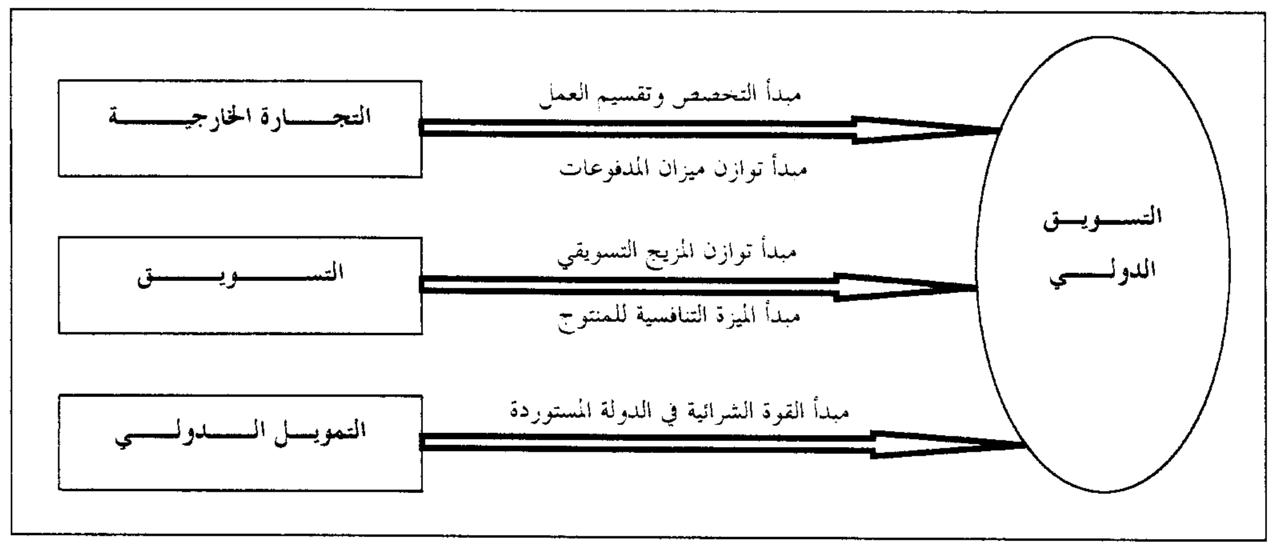
(1) عرابي فتحي، « الإستثمار الأجنبي المباشر: دراسة حالة الجزائر خلال التسعينات »، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999-2000، ص 28-29.

الغذائية لهيكل الإنتاج وهيكل الصادرات معا.ويتضح من هذا المبدأ –إذن– أن توجه الجهود داخل الدولة إلى التصدير وغزو الأسواق الخارجية وليس كمجرد سد احتياجات السوق المحلية فقط[1].

5- القوة الشرائية في الدولة المستوردة : يرتبط التسويق الدولي بمدى القوة الشرائية للدولة المستوردة، والتي على أساسها يتحدد إلى أي مدى يكون دخول السوق الأجنبي أمرا مجديا في الأجل الطويل. ويقصد بالقوة الشرائية قدرة المستورد على الدفع بالعملة المحلية وسعر تحويل هذه العملة المحلية بعملات أجنبية أخرى. ووفقا لذلك يتحدد حجم السوق ومدى جدوى دخوله، وتحديد أي الأشكال سوف تنتجها الشركة لعرض منتجاتها فيه، وهل سيتم ذلك من خلال تصدير المنتجات بواسطة منافذ توزيع مملوكة للشركة أو منح تراخيص لشركات وطنية أو الدخول مع شركات أخرى في مشروعات مشتركة[2].

تشير المبادئ الخمسة للتسويق الدولي سابقة الذكر، إلى أن الإطار العلمي للتسويق الدولي يستمد أركانه الرئيسية من ثلاثة فروع للمعرفة هي: التجارة الخارجية والتسويق والتمويل الدولي، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين هذه الأنشطة الثلاث وبين التسويق الدولي:

الشكل رقم (08): فروع المعرفة التي أثرت على مبادئ التسويق الدولي



المصدر : مصطفى محمود حسن هلال، « **التسويق الدولي** »، مرجع سبق ذكره، ص30.

أ- التجارة الخارجية و التسويق الدولي : إن علم التسويق الدولي استمد مبدأي "التخصص وتقسيم العمل"و" توازن ميزان المدفوعات" من نشاط التجارة الخارجية؛ فمبدأ التخصص وتقسيم العمـــل

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص26.

(2) مصطفى محمود حسن هلال ، المرجع السابق، ص27.

-كما ذكرنا سابقا- هو أساس قيام التجارة الدولية بين دول العالم، بينما يكون التوازن في ميزان المدفوعات أحد المعايير التي تحكم حركة التجارة الدولية، وبموازنة صادرات للدولة بوارداتها يمكن تحديد مدى كفاءة السياسة الاقتصادية للدولة، سواء نحو دفع عجلة الصادرات أو ترشيد حجم الواردات، فإذا تحقق عجز في ميزان المدفوعات، وهو ما يعني زيادة واردات الدولة عن صادراتها واستوجب ذلك لجوء الدولة للاقتراض، ومن ثم زيادة مدفوعاتها للخارج، وهنا تبرز أهمية التسويق الدولي في مساهمة الفعالة في تنمية الصادرات وزيادة رأس المال المتدفق داخل الدولة في صورة عائد للأصول المستثمرة في الخارج(1).

ب- التسويق والتسويق الدولي: وعلى الجانب الآخر يستمد التسويق الدولي مبدأي "توازن المزيج التسويقي" و "الميزة التنافسية للمنتوج" من الفلسفة العامة لعلم التسويق والذي يركز -وفق المفهوم الحديث للتسويق- على المستهلك، باعتباره نقطة البداية في تخطيط أوجه أنشطة المنشأة، وهو ما يعني الاهتمام بالمستهلك وإحتياجاته ورغباته وخصائصه من ناحية، وتقييم الموقف التنافسي لمنتوج الشركة مقارنة بالمنتجات المنافسة من ناحية أخرى .

إن المحصلة النهائية لهذين المبدأين هي تصميم المزيج التسويقي للمنتوج الذي استقرت إدارة المنشأة على إنتاجه بهدف تصديره للأسواق الخارجية، بحيث يعتبر هذا المزيج متوازنا، وبالتالي فعالا إذا حقق للشركة القائمة بالتسويق دوليا أمرين متكاملين؛ أولهما أن يكون متوائما مع احتياجات ورغبات وخصائص المستهلك الأجنبي، وثانيهما أن يكون قادرا على منافسة منتجات الشركات الأخرى في الأسواق الخارجية، بما يحقق زيادة الحصة التسويقية للشركة ومعدلات ربحية متزايدة ومتناسبة مع حجم المخاطر التي تواجهها الشركة في تلك الأسواق(2).

جـــ- التمويل الدولي و التسويق الدولي : أما التمويل الدولي فهو يتكامل مع التسويق الدولي من عدة نواحي أهمها أنه يقدم المعايير التي تستخدم في تقييم بدائل استراتيجيات الدخول للسوق الخارجية..، وبالطبع سيكون معدل العائد المتوقع من كل بديل هو أساس اختيار البديل المناسب. ولاشك أن القوة الشرائية للدولة المستوردة، هو أحد العوامل التي يؤخذ في الاعتبار عند تقييم هذه البدائل حيث تمثل نظم النقد الأجنبي وما ينتج عنها من أسعار تحويل عملة الدولة بعملات الدول الأخرى، أحد البنود المحددة للتكلفة الكلية التي ستتحملها الشركة، وكذلك لمستوى العائد المتوقـــع

---

(1)مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص29 و31.

(2) مصطفى محمود حسن هلال ، المرجع السابق، ص13.

ودرجة الخطر المصاحبة لكل بديل، وعلى أساسها تحدد الشركة مدى دخول السوق الخارجية، وما هو البديل المناسب لعرض منتجاها في تلك السوق(1).

المطلب الثالث : مجالات التسويق الدولي

تطرقنا سابقا إلى أن التسويق الدولي له علاقة وطيدة بالأعمال الدولية، ولما كانت هذه الأخيرة عبارة عن تجارة و/ أو إستثمار بين منشآت تجارية في دولة ما ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى، فإن مجال التسويق الدولي من مجال الأعمال الدولية، ولذلك كان التصدير و الاستثمار الأجنبي المجالان الأساسيان للتسويق الدولي، اللذان من خلالهما تتم ممارسة الأنشطة التسويقية الدولية، وفيما يلي شرح لكل مجال على حدة .

الفرع الأول: مجـــال التصـــديـــر

يوجد في التصدير أسلوب التصدير المباشر و التصدير غير المباشر:(2)

1- التصدير غير المباشر: نقصد به ذلك النشاط الذي يترتب على قيام شركة ما ببيع منتجاها إلى مستفيد محلي يتولى عملية تصدير المنتج إلى الأسواق في الخارج سواء كان المنتج بشكله الأصلي أو بشكله المعدل.

2- التصدير المباشر: يتطلب وجود صلة مباشرة بين الشركة المنتجة والمصدرة في نفس الوقت (الطرف البائع) والشركة المستفيدة(الطرف المشتري) خارج البلد الأصلي للشركة المصدرة. يفيد التصدير المباشر في تعميق معرفة وخبرة الشركة بالأسواق الدولية ويساعدها على زيادة كفاءة الإدارة في ميدان الأعمال الدولية أيضا.

ويمكن تقسيم أنشطة التسويق للصادرات بحسب الطبيعة التعاقدية بين الشركتين المصدرة و المستوردة إلى نوعين أساسين هما:

أ-صفقات تصدير عارضة:وهي صفقات تتم دون تخطيط مسبق لها،حيث تأخذ أحد الشكليـــن هما:(3)

(1)مصطفى محمود حسن هلال ، مرجع سبق ذكره ، ص31-32.

(2) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص40.

(3) مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق، ص205.

- الصفقة البيعية غير المتكررة: ويقصد بها الصفقة التصديرية التي تتمها الشركة مع أحد الموزعين أو التجار الخارجيين دون وجود أية التزامات طويلة الأجل بين الطرفين، حيث تنتهي العلاقة بين الشركة وهذا التاجر بمجرد إتمام الصفقة وانتقال ملكية البضاعة من الشركة إليه.

- عقود التصدير قصيرة الأجل(تصدير فائض الإنتاج): وهي عقود بين الشركة وأحد الموزعين أو التجار الخارجيين الذين تربطهم بالشركة سابق خبرة، وبموجب العقد تقوم الشركة بتصدير فائض إنتاجها- إذا تحقق فائض في الإنتاج عن حاجة السوق المحلية- دون إدخال أية تعديلات في مواصفات المنتج، وتجدد العقد مع نفس الموزع أو التاجر كلما تحقق الفائض، وبذلك فإن العلاقة لها صفة الاستمرارية.

ويقتصر الدور التسويقي في كلا الحلتين على مجرد إجراء الاتصالات الخارجية بالموزعين أو التجار في السوق الأجنبية، وإرسال صورة من مشروع العقد حيث تتم مفاوضات معه حول السعر والكمية وشروط التسليم ومصاريف الشحن والتخزين.

ب- عقود تصدير طويلة الأجل:وهي عقود تبرمها الشركة مع أحد الموزعين الخارجيين لتوزيع منتوجها في السوق الخارجية مقابل عمولة إذا كان وكيلا، أو هامش ربح إذا كان تاجرا، وتكون مدة العقد لفترة طويلة الأجل قد تزيد عن ثلاث سنوات. وتأخذ المجهودات التسويقية التي تقوم بها الشركة العديد من الأبعاد بداية من جمع معلومات عن السوق الخارجية والتي تشمل البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وكذلك بيانات عن المستهلك الأجنبي والمنافسين للشركة في هذه السوق، وبناءا على ذلك يتم تصميم منتج الشركة حيث تقوم الشركة في هذه الحالة إما بتغيير مواصفات منتجها المقدم للسوق المحلية لكي يتلاءم مع احتياجات ورغبات المستهلك في السوق الخارجية، أو تقوم بإنشاء خط إنتاجي خاص للتصدير، وهذا بالإضافة إلى تحديد السعر ومنافذ التوزيع والترويج المدعم لذلك المنتج في هذه السوق[1].

لذا يمكن القول بأن أهمية التصدير تتركز في المزايا التي تحصل عليها الدولة منه، في ثلاثة محاور أساسية هي:[2]

- أن التصدير هو المصدر الرئيسي للنقد الأجنبي الذي يستفاد منه في تمويل عمليات الاستيراد من جهة، وتخفيض العجز في ميزان المدفوعات من جهة أخرى .

(1) مصطفى محمود حسن هلال ، مرجع سبق ذكره، ص206

(2) مصطفى محمود حسن هلال ، المرجع السابق ، ص9-10.

– أن الصناعات التصديرية قد تحصل على مدخلات من صناعات غير تصديرية، كما أن جزء من مخرجاتها قد يستخدم في تدعيم صناعات غير تصديرية أيضا، وهذه العلاقة التكاملية تؤدي حتما إلى تطوير الصناعات غير التصديرية وتحويلها إلى صناعات تصديرية في الأجل الطويل .

– إن التصدير يعني التواجد المستمر في الأسواق الخارجية، والقدرة على المنافسة للحصول على أكبر حصة تسويقية، وهذا التواجد يفرض على الشركات المصدرة مواكبة الشركات المنافسة لها في الأسواق الخارجية، من حيث تكنولوجية الإنتاج، وتطوير المواصفات الفنية واستخدام وسائل ترويج اكثر تأثيرا وغيرها. وكل هذه الأمور تنعكس بدورها على تطوير هيكل الصناعات التصديرية بشكل مباشر وتطوير هيكل الصناعة ككل بشكل غير مباشر، وأقرب مثال على ذلك الصناعات الإلكترونية اليابانية التي بدأت تظهر في الأسواق الأوروبية في أوائل السبعينات، ورغم أنها كانت متوسطة الجودة مقارنة بمثيلاتها المصنعة في دول أوروبا الغربية وأمريكا، إلا أن التواجد المستمر في هذه الأسواق، أكسب الشركات اليابانية الخبرة، ومكنها من نقل التكنولوجيا الإنتاجية من الدول المنافسة وتطويرها إلى الأفضل، حتى أصبحت في وقتنا الحالي الأكثر مبيعا والأكثر تفضيلا من جانب المستهلك الأوروبي والأمريكي علي حد سواء، وقد إنعكس ذلك الأمر على الصناعات الهندسية الأخرى المنتجة في اليابان، وبدأت تغزو أسواق العالم، حتى اكتسبت الآن صورة ذهنية لدى مستهلك هذه الأسواق، بأنها المنتجات ذات الجودة العالية والسعر الذي لا ينافس .

الفرع الثاني : مجال الاستثمار الأجنبي

الاستثمار هو توظيف المال بهدف تحقيق العائد أو الدخل أو الربح، والمال عموما قد يكون الاستثمار على شكل مادي ملموس أو على شكل غير مادي، فلو حاولت أن تنظر إلى الموجودات المالية سواء لدى الأفراد أو لدى المشروعات، لوجدت أنها تتكون من موجودات مادية (TANGIBLE ASSESTS) وموجودات مالية (FINANCIAL ASSESTS) وعليه فإن أي عملية لتوظيف الأموال سواء كانت في موجودات مالية(النقود ،الودائع تحت الطلب الودائع لأجل، الأسهم والسندات ...الخ) أو مادية (الأراضي، البنايات، المنشآت، السلع المعمرة ،الآلات والمعدات ...الخ) تعتبر استثمار[1].

(1) طاهر حيدر حردان، « مبادئ الاستثمار »، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1997، ص 13.

مفهوم الاستثمار عموما يقصد به معنى اكتساب الموجودات المادية أو المالية، لكن هذا المفهوم للاستثمار يختلف في الاقتصاد عنه في الإدارة المالية، وبذلك يجب التمييز بين مفهومين للاستثمار:[1]

– في الاقتصاد غالبا ما يقصد بالاستثمار معنى إكتساب الموجودات المادية، وذلك لأن الاقتصاديين ينظرون إلى التوظيف أو التثمير للأموال على أنه مساهمة في الإنتاج، والإنتاج هو ما يضيف منفعة أو يخلق منفعة تكون على شكل سلع وخدمات. وهذا الإنتاج له عدة عناصر مادية وبشرية ومالية. وبالتالي فإذا كان المال عنصر إنتاج، فلابد أن يكون على شكل خلق طاقة إنتاجية جديدة أو توسيع طاقة إنتاجية موجودة .

– أما بالنسبة للإدارة المالية فعادة ما ينظر إلى الاستثمار على أنه إكتساب الموجودات المالية وحسب، ويصبح الاستثمار في هذا المعنى التوظيف المالي في الأوراق والأدوات المالية المختلفة من أسهم وسندات وودائع ...الخ[*].

إن الذي يهمنا هنا هو الاستثمار الأجنبي، الذي يمكن تقسيمه إلى نوعين رئيسيين، يمكن تناولهما على النحو التالي:

I– الاستثمار الأجنبي المباشر: ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار سواء كان مشروعا للتسويق أو البيع أو التصنيع والإنتاج أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي[2]. ويعني هذا إمكانية تقسيم الاستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين أساسيين هما:

1– الاستثمار المشترك (JOINT VENTURE): هناك عدة تعريفات له نذكر منها:[3]

– يرى " كولدي "(KOLDE) أن الاستثمار المشترك هو أحد مشروعات الأعمال الذي يمتلكه أو يشارك فيه طرفان(أو شخصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، و المشاركة هنا لا تقتصر على الحصة في رأس المال بل تمتد أيضا إلى الإدارة، والخبرة وبراءات الاختراع أو العلامات التجارية....الخ.

---

(1) طاهر حيدر حردان، مرجع سبق ذكره،ص13-14 .

(*)هذا النوع من الإستثمارات الأجنبية في الأوراق المالية يخرج عن إطار إهتمام هذا البحث.

(2) عبد السلام أبو قحف، « <u>السياسات و الأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية</u> »، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989، ص23-24.

(3) عبد السلام أبو قحف، « <u>مقدمة في إدارة الأعمال الدولية</u> »، مرجع سبق ذكره، ص237-238.

- أما "تيربسترا" (TERPSTRA) فيرى أن الاستثمار المشترك ينطوي على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دول أجنبية، ويكون أحد أطراف الاستثمار فيها شركة دولية تمارس حقا كافيا في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه.

- ويقترح "ليفنجستون"(LIVINGSTONE) في هذا الشأن أنه في حالة إشتراك طرف أجنبي أو أكثر من طرف محلي /وطني (سواء كان شركة وطنية قائمة أو غير ذلك) للقيام بإنتاج سلعة جديدة أو قديمة أو تنمية السوق أو أي نشاط إنتاجي أو خدمي آخر سواء كانت المشاركة في رأس المال أو بالتكنولوجيا، فإن هذا يعتبر استثمارا مشتركا.

يمكن القول من خلال التعريفات السابقة أن الاستثمار المشترك ينطوي على النقاط الآتية:(1)

* الاتفاق طويل الأجل بين طرفين استثمارين أحدهما وطني والآخر أجنبي لممارسة نشاط إنتاجي داخل دولة الطرف المضيف.

* أن الطرف الوطني قد يكون شخصية معنوية تابعة للقطاع العام أو الخاص.

* أن قيام أحد المستثمرين الأجانب بشراء حصة في شركة وطنية قائمة يؤدي إلى تحويل هذه الشركة إلى شركة استثمار مشترك.

* ليس بالضرورة أن يقدم المستثمر /الطرف الأجنبي أو الوطني حصة في رأس المال بمعنى أن المشاركة في مشروع الاستثمار قد تكون من خلال الخبرة والمعرفة أو العمل أو التكنولوجيا بصفة عامة، وقد تكون المشاركة بحصة في رأس المال أو رأس المال كله على أن يقدم الطرف الآخر التكنولوجيا، أو قد تأخذ المشاركة شكل تقديم المعلومات أو المعرفة التسويقية، أو تقديم السوق.

* في جميع الحالات السابقة لابد أن يكون لكل طرف من أطراف الاستثمار الحق في المشاركة في إدارة المشروع.

إن أهمية الاستثمار المشترك من وجهة نظر الشركة الدولية يمكن حصرها في الآتي:(2)

- يساعد الاستثمار المشترك (في حالة نجاحه) في تسهيل حصول الشركة على موافقة الدولة المضيفة على إنشاء وتملك مشروعات استثمارية تملكا مطلقا.

- يعتبر الاستثمار المشترك من أكثر أشكال الاستثمار تفضيلا لدى الشركة في حالة عدم سـماح

---

(1) عبد السلام أبو قحف، « **السياسات و الأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية** »، مرجع سبق ذكره، ص25-26.

(2) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص240-241.

الحكومة المضيفة لهذه الشركة بالتملك المطلق لمشروع الاستثمار، خاصة في بعض أنواع ومجالات النشاط الاقتصادي كالزراعة أو البترول أو صناعة الكهرباء والتعدين. أي أنه في حالة وجود قيود عوائق على تملك المستثمر الأجنبي تملكا كاملا لمشروع الاستثمار، يعتبر الاستثمار المشترك أفضل الأشكال التي يحقق للشركة قدرا من التحكم والرقابة على أنشطتها وتحقيق قدرا مقبولا من الأرباح.

– يفضل الاستثمار المشترك في حالة عدم توافر الموارد المالية والبشرية والمعرفة التسويقية الخاصة بالسوق الأجنبي لدى الشركة الدولية اللازمة للاستغلال الكامل للسوق الأجنبي المعين. وعليه يمكن القول أن الاستثمار المشترك يتناسب مع الشركات الدولية صغيرة الحجم .

– يساعد الاستثمار المشترك على سرعة التعرف على طبيعة السوق المضيف، وإنشاء قنوات للتوزيع، وحماية مصادر المواد الخام والأولية للشركة الام.

– الاستثمار المشترك يساعد في تخفيض الأخطار التي تحيط بمشروع الاستثمار، خاصة الأخطار غير التجارية مثل التأميم والمصادرة، فضلا عن تخفيض حجم الخسائر الناجمة من التعرض لأي خطر تجاري.

– الاستثمار المشترك يساعد في تذليل الكثير من الصعوبات والمشاكل البيروقراطية أمام الطرف الأجنبي، خاصة إذا كان الطرف الوطني هو الحكومة أو إحدى الشخصيات المعنوية العامة (شركة تابعة للقطاع العام أو بنك حكومي...).

– الاستثمار المشترك يعتبر وسيلة للتغلب على القيود التجارية والجمركية المفروضة بالدول المضيفة وبالتالي تسهيل عملية دخول أسواقها من خلال الإنتاج المباشر بدلا من التصدير آو الوكلاء.

– الاستثمار المشترك يساعد في تسهيل مهمة الطرف الأجنبي على الحصول على القروض المحلية و الحصول على المواد الخام والأولية اللازمة للشركة الام.

– أن وجود طرف (مستثمر) وطني في مشروع الاستثمار يسهل أمام الشركة الدولية حل المشكلات الخاصة باللغة والعلاقات العمالية والإنسانية وغيرها من المشكلات الاجتماعية والثقافية الأخرى التي تواجه إنجاز كافة الأنشطة الوظيفية للشركة المعينة.

2– الاستثمار المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي (WHOLLY-OWNED FOREIGN INVESTMENTS) : يتمثل هذا النوع من الاستثمار المباشر في قيام الشركة الدولية بإنشاء فروع(SUBSIDIARIES) للإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من أنواع النشاط الإنتاجي

أو الخدمي بالدولة المضيفة[1].

ولذلك فإن أهمية هذا النوع من وجهة نظر الشركة الدولية يمكن حصرها ف:[2]

- توافر الحرية المتكاملة في الإدارة والتحكم في النشاط الإنتاجي وسياسات الأعمال المرتبطة بمختلف أوجه النشاط الوظيفي للشركة (تسويقية وإنتاجية ومالية والسياسات الخاصة بالموارد البشرية).

- يساعد التملك المطلق لمشروع الاستثمار في التغلب على القيود التجارية والجمركية التي تضعها الدول المضيفة على الواردات.

- كبر حجم الأرباح المتوقع الحصول عليها والتي ينجم الجزء الكبير منها من انخفاض تكلفة مدخلات أو عوامل الإنتاج بأنواعها المختلفة في الدول المضيفة.

- يساعد التملك المطلق لمشروع الاستثمار في التغلب على المشكلات الناجمة من الأشكال الأخرى للاستثمار الأجنبي مثل التراخيص والتوكيلات وغيرها.

- إذا استطاعت الشركة الدولية أن تبني صورة ذهنية جيدة ومقبولة لدى الجمهورية في الدولة المضيفة، فمن المحتمل جدا أن تصبح مهمة فرع الشركة بهذه الدولة سهلة للغاية فيما يختص بتنفيذ سياسات التوسع والتسويق وغيرها من سياسات الأعمال، بالإضافة إلى سهولة حصولها على التسهيلات المختلفة والضمانات اللازمة لتنفيذ أنشطتها خاصة ما يرتبط بالحصول على المواد الخام المحلية أو المستوردة والإجراءات البيروقراطية المتعلقة بها.

II- الاستثمار الأجنبي غير المباشر: في ظل هذا النوع من الاستثمارات لا يكون المستثمر الأجنبي مالكا لكل أو جزء من مشروع الاستثمار، وفي بعض أنواع هذه الاستثمارات لا يتحكم المستثمر الأجنبي جزئيا وكليا في إدارة وتنظيم المشروع[3].

وفيما يخص أشكال هذا النوع من الاستثمار فإننا سنركز على تناول الأشكال الشائعة الاستخدام ومدى فعاليتها في تسهيل مهمة الشركة الدولية في التقدم إلى مرحلة الاستثمار المباشر في الإنتاج، بالإضافة إلى توفيرها فرصة التواجد أو التمثيل الملموس للشركة المعنية بالدول المضيفة، ولذلك يمكن تناول أشكال الاستثمار الأجنبي غير المباشر التالية:

1- أشكال الاستثمار غير المباشر في مجال التصنيع والإنتاج(*): إن أهم العوامل التي تكمـــن وراء

(1) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص242.

(2) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص244-245.

(3) عبد السلام أبو قحف، « **السياسات و الأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية** »، مرجع سبق ذكره، ص37.

(*) قد تأخذ مشروعات هذه الإستثمارات جميعا شكل الإستثمار المشترك.

انتشار أشكال هذا النوع من الاستثمار غير المباشر تكمن في:[1]

- القيود الجمركية التي تفرضها الدول المضيفة على الواردات بالإضافة إلى القيود المفروضة على الاستثمارات المباشرة.

- القيود التي تفرضها الحكومة الأم للشركات الدولية على الاستثمار المباشر خارج الدولة الأم أو التوسع في النشاط التجاري (وبصفة خاصة تصدير التكنولوجيا المتقدمة) مع بعض الدول، ويطلق على هذه القيود (ANTI-TRUST LEGISLATIONS).

إن الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة في مجال التصنيع والإنتاج تأخذ الأشكال التالية:

1-1-التراخيص(الامتياز) (LICENSING AGREEMENTS CONTRACTS):

تراخيص الإنتاج والتصنيع هي عبارة عن اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة الدولية (المرَخِص LICENSOR) بالتصريح لمستثمر وطني أو اكثر (قطاع عام أو خاص) (المرخص له LICENSEE) بالدولة المضيفة لاستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية و الهندسية ...الخ في مقابل عائد معين[2]. ولذلك فإن التراخيص هي أحد الأساليب التي يمكن للشركة الدولية أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية دون الحاجة إلى أي اتفاق استثماري.

وهنا تجدر الإشارة إلى بعض الحالات المرتبطة بهذا النوع من الاستثمار، هي:[3]

أ- حالة التراخيص بالضرورة او الاضطرارية (LICENNSING BY NECESSITY):

وهنا تضطر الشركات المعنية إلى الموافقة على بيع براءات الاختراع أو الترخيص المستثمرين الوطنيين بالإنتاج أو الاستفادة من براءات الاختراع أو التصميمات الفنية...الخ، في مقابل عائد مادي أو أتعاب معينة، وهذا نتيجة لبعض الظروف التي تتلخص في:

- صغر حجم السوق بالدولة المضيفة وعدم ربحيته في الأجل الطويل.
- حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي بالدول المضيفة.
- إصرار بعض الدول المضيفة على عدم السماح للمستثمرين الأجانب بالدخول إلى أو المساهمة في الصناعات الاستراتيجية مثل صناعة الأسلحة وغيرها.
- رفض بعض الدول المضيفة التصريح للشركات الدولية بالاستثمار المباشر فيها.

---

(1) عبد السلام أبو قحف، « **السياسات و الأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية** »، مرجع سبق ذكره، ص39.

(2) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص248-249.

(3) عبد السلام أبو قحف، « **السياسات و الأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية** »، المرجع السابق، ص40-43.

ب- حالة التراخيص بالاختيار(LICENSING BY CHOICE): وهنا تفضل الشركات المعينة منح تراخيص لغزو بعض الأسواق الدولية بالرغم من توافر فرص الاستثمار المباشر في هذه الأسواق، ويرجع ذلك إلى عدد من الأسباب منها:

- عدم توافر الموارد المالية اللازمة للاستثمار المباشر بالدول المضيفة.
- ضعف المقدرة و الخبرة التسويقية بالسوق المضيف.
- إرتفاع كفاءة الشركة الدولية في مجالات التنمية والبحوث مقارنة بقدرتها المالية والتسويقية.
- الرغبة في بيع التراخيص واستغلالها كبديل للتصدير.
- الرغبة في اختبار السوق الأجنبي كبداية أو مرحلة أولية قبل الدخول في مشاريع الاستثمار المباشر.
- عدم توافر الرغبة أو المقدرة الخاصة باستغلال سوق جديد وغير معروف في نفس الوقت بالنسبة للشركة المعنية وكذلك قلقها أو خشيتها من تسرب براءة الاختراع أو المعلومات الخاصة بطرق الصنع والتسويق لمنتجاتها إلى هذا السوق أو أسواق أخرى.
- التراخيص تعتبر وسيلة من الوسائل الجيدة لغزو الأسواق الجديدة بدون تكلفة استثمارية وبحد أدنى من الخطر.

جـــ- حالة المزج بين منح التراخيص وعمليات التجميع الصناعية(*): فمثلا قد تتبع الشركة الدولية براءة الاختراع الخاصة بإنتاج أحد أنواع السيارات وفي نفس الوقت تقوم بالدخول في مشروع التجميع هذا النوع بالدولة المضيفة. وفي هذه الحالة تتلاشى الفروق بين الترخيص ومشروعات أو عمليات التجميع التي تعتبر شكل أو وسيلة بديلة لغزو الأسواق الأجنبية.

ومع الأخذ بعين الاعتبار ما سبق ذكره في الظروف والحالات الثلاث المرتبطة بالتراخيص فإن أهمية هذه الأخيرة تكمن أيضا في:[1]

(*) إن مشروعات أو عمليات التجميع (ASSEMBLY OPERATIONS) قد تأخذ شكل إتفاقية بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني (عام أو خاص) يتم بموجبها قيام الطرف الأول بتزويد الطرف الثاني بمكونات منتج معين (سيارة مثلا) لتجميعها لتصبح منتجا نهائيا، وفي معظم الأحيان يقدم الطرف الأجنبي الخبرة أو المعرفة اللازمة والخاصة بالتصميم الداخلي للمصنع وتدفق العمليات وطرق التخزين والصيانة...إلخ والتجهيزات الرأسمالية في مقابل عائد مادي يتفق عليه. وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن مشروعات التجميع قد تأخذ شكل الإستثمار المشترك أو شكل التملك الكامل لمشروع الإستثمار للطرف الأجنبي. أما إذا كان المشروع الاستثماري الخاص بالتجميع سيتم بموجب عقد أو إتفاقية لا تتضمن أي مشاركة للمستثمر الأجنبي بشكل أو بآخر في مشروع الإستثمار فإن هذا الوضع يصبح مشابها لأنماط أو أشكال الإستثمار غير المباشرة في مجال الإنتاج.

(1) عبد السلام أبو قحف، « **السياسات و الأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية** »، مرجع سبق ذكره، ص44.

* التراخيص مصدر جيد من مصادر دخل الشركة.

* التراخيص تمنع أو تساعد على الحد من حالات السرقة والتجسس الخاصة ببراءات الاختراع الجديدة أو التكنولوجيا الحديثة أو الفريدة بصفة عامة.

* التراخيص من أسرع وأسهل الطرق والأساليب لغزو الأسواق الأجنبية وبصفة خاصة في حالة الشركات صغيرة الحجم.

1-2-إتفاقيات المشروعات/العمليات تسليم المفتاح (PRODUCT-IN-HAND PROJECTS)---(TURNKEY OPERATIONS/PROJECTS):

بموجب عقد أو اتفاق يتم بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني، يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل، وما أن يصل المشروع إلى مرحلة التشغيل يتم تسليمه إلى الطرف الثاني[1].

ويتميز هذا النوع من المشروعات الاستثمارية بالخصائص التالية:[2]

– تقوم الدولة المضيفة (المستثمر الوطني) بدفع الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وإدارته وتدريب العاملين فيه .

– تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات (الثمن+تكاليف النقل وبناء القواعد ....الخ) للطرف الأجنبي أو المورد.

– بعد إجراء تجارب التشغيل والإنتاج (من حيث الإنتاج والجودة وأنواع المنتجات...إلخ) يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.

ومنه يكون حصر أهمية مشروعات تسليم المفتاح بالنسبة للشركة الدولية في الآتي:[3]

* حصول هذه الشركة على عائد مادي في شكل أتعاب أو في شكل أرباح ناجمة عن البيع مستلزمات الإنتاج وآلاته وتجهيزاته اللازمة للمشروع.

* انخفاض درجة الخطر السياسي أو الأخطار غير التجارية بصفة خاصة، والأخطار التجارية بصفة عامة.

* من الممكن أن تتوسع هذه الشركة في استثماراتها (المباشرة أو غير المباشرة) في الدولة المضيفة، إذا ما برهنت هذه الشركة على مصداقيتها وجديتها في التعاون مع الطرف الوطني.

(1) عبد السلام أبو قحف، « **السياسات و الأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية** »، مرجع سبق ذكره، ص45.

(2) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص253.

(3) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص254.

* إن مشروعات تسليم المفتاح لا تحتاج إلى رؤوس أموال في رأس المال، ومن ثم تتلاءم مع الشركات الدولية صغيرة الحجم على وجه الخصوص، وتلك التي تتميز بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث و التنمية بالمقارنة بقدراتها التسويقية أو المالية.

1-3- عقود التصنيع (MANUFACTURING CONTRACTS):وهي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين الشركة الدولية وإحدى الشركات الوطنية (عامة أو خاصة) بالدولة المضيفة، يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة، أي أنها اتفاقيات إنتاج بالوكالة، وهذه الاتفاقيات تكون عادة طويلة الأجل، ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع و أنشطته المختلفة[1].

وتبرز أهمية عقود التصنيع من وجهة نظر الشركة الدولية في المزايا التالية:[2]

- تحتاج إلى رأس مال محدود جدا.
- عدم التعرض لأخطار سياسية.
- إنخفاض تكاليف الإنتاج و التسويق.
- وسيلة للتغلب على معوقات التصدير للدولة المضيفة.
- تلائم الشركات التي تتوافر لديها مزايا تنافسية في المجالات الفنية والهندسية والإدارية بالمقارنة بنظيرتها الإنتاجية.
- الجمع بين الإنتاجية ومزايا التراخيص وبعض الاستثمار المباشر.

1-4- عقود الإدارة (MANAGEMENT CONTRACTS): وهي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية، يتم بمقتضاها أن تقوم الشركة الدولية بإدارة كل (أو جزء من) العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين (في شكل أتعاب)، أو مقابل المشاركة في الأرباح، وأبرز مثال على هذا النوع من المشروعات سلسلة فنادق "هيلتون" في جميع أنحاء العالم[3].

أما عن مزايا عقود الإدارة من وجهة نظر الشركة الدولية فإنها تتمثل فيما يلي:[4]

- لا تحتاج إلى رأس مال.
- تسمح بغزو السوق المضيف مع انخفاض درجة الخطر.

---

(1)(3) عبد السلام أبو قحف، « **السياسات و الأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية** »، مرجع سبق ذكره، ص48.

(2)(4) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص256.

- قد تساعد في التقدم نحو الحصول، على مشروعات استثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل .
- المحافظة على السوق.
- تسهيل غزو أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدول المضيفة.

1-5- عقود/امتيازات الإنتاج والتصنيع الدولي من الباطن (INTERNATIONAL SUB- CONTRACTS): هو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (شركتين أو فرعين من فروعهما مثلا) بموجبها يقوم أحد الأطراف (مقاول الباطن SUBCONTRACTOR) بإنتاج وتوريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول(الأصيل PRINCIPAL)، الذي يقوم باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية.

وقد تنطوي الاتفاقية المشار إليها أن يقوم "الأصيل" "بتزويد" المقاول من الباطن" بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة، ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها لـــ "الأصيل"[1] .

حسب "ميكالت" (MICHALET) هناك أربعة أنماط رئيسية لعقود الإنتاج و التصنيع الدولي من الباطن وهي:[2]

- النمط الأول: يمثل اتفاقية بين طرفين للاستثمار، يتمتعان بالاستقلال التام عن بعضهما البعض ويقعان في بلدين مختلفين، إحداهما الدولة (الأصيل) والأخرى الدولة المضيفة.
- النمط الثاني: يمثل اتفاقية بين أحد فروع الشركة الدولية وبين شركة محلية وطنية داخل الدولة المضيفة، حيث تقوم الشركة المحلية (مقاول الباطن) بتصنيع مكونات السلعة وتوريدها إلى الفرع الذي يقوم بدوره، إما بتصديرها كمنتج نهائي للسوق الخارجي، أو بيعها في السوق المحلي بالدولة المضيفة أو تصديرها للدولة أو الشركة الأم.
- النمط الثالث : وفيه يتم الاتفاق بين فرعين من الفروع، يكون أحدهما تابع للشركة الدولية (س) أما الآخر يكون تابعا لشركات أخرى دولية (ع)، بحيث يقعان هذين الفرعين في بلد واحد مضيف، غير أنه في هذه الحالة يكون أحد الفروع المشار إليها هو بمثابة "الأصيل"، وكذلك توجد شركة محلية (مقاول الباطن) وسوق محلي بالدولة المضيفة.
- النمط الرابع: وفيه تتم الاتفاقية بين إحدى الشركات الدولية (الشركة الأم)وبين أحد فروعها، أو بين فرعين من فروع هذه الشركة في بلدين مختلفين. وفي ظل هذا النمط تستبعد الشركات الوطنية

(1) عبد السلام أبو قحف، « **السياسات و الأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية** »، مرجع سبق ذكره، ص53.
(2) عبد السلام أبو قحف، « **السياسات و الأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية** »، المرجع السابق، ص53-54.

المحلية (مقاول الباطن) بالدولة المضيفة.

وفي هذا الخصوص يجدر ذكر ما يلي:(1)

* أن عقود أو امتيازات الإنتاج والتصنيع الدولي من الباطن، لا يقتصر على الإنتاج أو التصنيع فقط، بل يتعداه أيضا ألي النشاط التجاري؛ بمعنى أنه يوجد ما يسمى بعقود الاتجار الدولي من الباطـــــــن (INTERNATIONAL COMMERCIAL SUB-CONTRACTING)

* أن عقود الإنتاج (أو الاتجار) الدولي من الباطن قد تتم داخل الدولة المضيفة أو خارجها، أي بينها وبين دولة أخرى، أي بين فرعين من فروع إحدى الشركات الدولية داخل الدولة المضيفة، أو بين فرع داخل هذه الدولة وفرع آخر في دولة أخرى، أو بين فرع وشركة محلية وطنية...الخ.

* ليس بالضرورة أن يكون مقاول الإنتاج أو الاتجار الدولي من الباطن من الشركات المحلية الوطنية بالدولة المضيفة.

* بالرجوع إلى عقود التصنيع السابق شرحها، يمكن إدراك أن هناك تشابها بينها وبين بعض عقود الإنتاج الدولي من الباطن، وكذلك عقود الاتجار الدولي من الباطن.

وعلى هذا الأساس فإن عقود التصنيع والإنتاج الدولي من الباطن تحقق نفس المزايا للشركة الدولية التي تحققها عقود التصنيع وعقود الإدارة السابق عرضها.

2- أشكال الاستثمار غير المباشر في مجال التسويق و التصدير(التجارة) : إن أشكال الاستثمارات في مجالات التسويق والتصدير يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

* أشكال الاستثمار في حالة التصدير غير المباشر: وهي عبارة عن أشكال تنشأ وتقع بالدولة الأم للشركة الدولية وتتمثل في:(*)

- بيوت التصدير.
- شركات التجارة الدولية.
- مكاتب الشراء للمستهلك الأخير.
- تعاونيات التصدير.

* أشكال الاستثمار في حالة التصدير المباشر: وهي عبارة عن أشكال تقع بالدولة المضيفة وتتمثل في ما يلي بالإضافة للبيع المباشر للمستهلك:

---

(1) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص260-261.

(*) بما أن أشكال الإستثمار في حالة التصدير غير المباشر تنشأ وتقع بالدولة الأم بالشركة الدولية، فإننا سوف لن نتطرق إليها.

2-1- فـــروع التـــسويـــق(*): وهناك من يسميها "الفرع التجاري" (LA FILIALE COMMERCIALE) أو "فرع التوزيـــع" (FILIALE DE DISTRIBUTION)، وهي مؤسسة محلية تمتلك شخصية قانونية مغايرة لشخصية الشركة الأم، وتنشط في السوق الذي أنشأت فيه باسمها الخاص وتتحمل بذلك كافة الأخطار، فهي تنشط كمستورد –موزع من الشركة الأم[1].

ومن مزايا هذا الشكل من وجهة نظر الشركة الدولية ما يلي:[2]

- تسهيل الأنشطة الإدارية والامدادية والمالية على الشركة الدولية المصدرة.
- اقتصاديات السلم في التوزيع (LES ECONOMIES D'ECHELLE DANS LA DISTRIBUTION).
- الحد من الأخطار التجارية وتقديم أحسن الخدمات للمستهلك الأجنبي.

2-2- مكاتب البيع أو التمثيل (LA SUCCURSALE, LE BUREAU DE REPRESENTATION)(**): يتم إنشاؤها في الأسواق الخارجية، دون أن تمتلك أي شخصية قانونية خاصة بها، وكل نشاطاتها يتم القيام بها عن طريق الشركة الدولية نفسها، ولذلك، فإن هذه المكاتب تمثل الشركة عند السلطات العامة، وتقوم بدراسة أسواق التصريف، ولذلك فإنه في حالات استثنائية فقط يعهد لها بمهام إدارية أو امدادية أو مالية، ومن أجل هذه المكاتب لا تقوم ببيع المنتوجات الا نادرا[3].

2-3- شركات التجارة الدولية (LES SOCIETES DE COMMERCE INTERNATIONAL) (***): هي شركات تجارية متعددة الأشكال وكثيفة الانتشار في عدة دول (اليابان، ألمانيا...)، أما نشاطها فإنه يقتصر مثلا بالنسبة للشركات الفرنسية في التخصص في بيع منتوجات متشابهة (UNE FAMILLE DE PRODUITS) ومحددة، وتمارس بصفة أساسية نشاط التجارة الكبيرة (NÉGOCE) أو السمسرة والوساطة (COURTAGE) أو

(*) قد تأخذ فروع التسويق شكل الإستثمار المشترك أو الإستثمار المملوك بالكامل للطرف الأجنبي.

(1) Barelier. A & Autres, « **Exporter :Pratique Du Commerce International** », 9emed, Les Editions Foucher, Paris, 1993, P138.

(2) Barelier. A & Autres, IBID, P142.

(**) قد تأخذ مكاتب البيع والتمثيل شكل الإستثمار المشترك أو الإستثمار المملوك بالكامل للطرف الأجنبي.

(3) Barelier. A & Autres, IBID, P143.

(***) قد تأخذ أيضا شركات التجارة الدولية شكل الإستثمار المباشر أو الإستثمار المملوك بالكامل للطرف الأجنبي.

وكيل المصدر(COMMISSIONNAIRE-EXPORTATEUR) [1].

2-4- المعارض الدولية: هي وسيلة أو طريقة مؤقتة ومحددة المدة مسبقا للتعرف على السوق المضيف، أو تعريف هذا السوق بالشركة المعنية[2]. وهي توفر للشركة الدولية معلومات حول حقائق واتجاهات السوق المضيف، وتسمح لها بتقدير حجم ونوع المنافسة، وتتبع تطور التقنيات، وتحضير وإعداد اتصالات مع الموردين وغيرهم وتوطيدها مع المستهلكين الحاليين وعرض منتوجات جديدة، وتدعيم نشاط الوكلاء والموزعين والممثلين المحليين، بالإضافة إلى أن هذه المعارض تؤدي إلى ترقية صورة ومنتوجات الشركة[3].

2-5- عقود الوكالة/الوكلاء (AGENCY CONTRACT/AGENTS) : عقد الوكالة هو عبارة عن اتفاقية بين طرفين، يتم بموجبها قيام أحد الأطراف (الأصيل PRINCIPAL) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل وإبرام إتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي. علما أن: [4]

- أن الوكيل يعتبر وسيطا بين الأصيل (المنتج) والمستهلك الأخير.
- أن الأصيل يحتفظ دائما بعلامته التجارية على البضاعة التي يقوم العميل ببيعها، أو الاتفاق على بيعها للطرف الثالث(العميل) إذا لم ينص عقد إتفاق الوكالة على عكس هذا.
- أن ملكية البضاعة لا تنتقل بأي حال من الأحوال إلى الوكلاء .
- أن الوكالة تعتبر جهاز تسير بيع منتجات وسلع الأصيل في السوق المضيف.
- بموجب الاتفاقية المبرمة بين الأصيل والوكيل يتم تحديد واجبات الأخير والمدى الجغرافي الذي يجب أن يغطيه تحديدا دقيقا. كما تتحدد أيضا في هذه الاتفاقية بوضوح حقوق الوكيل وجهات أماكن التحكيم في حالة وقوع أي خلافات بينه وبين الأصيل.
- أن الوكيل قد يكون شركة كبيرة أو صغيرة أو متوسطة الحجم في الدولة المضيفة، كما يمكن أن يكون فردا أو أحد بيوت التجارة، أو تاجر جملة. وفي بعض الأحيان قد يكون الوكيل شركة صناعية كبرى ترغب في استغلال منافذ التوزيع التي تمتلكها.

أما فيما يخص تصنيف الوكلاء، فيمكن تصنيفهم حسبWALSH إلى أربعة أنواع هي:[5]

(1) Barelier. A & Autres, IBID, P163.

(2) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص264.

(3) Barelier. A & Autres, IBID, P273.

(4) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص264-266.

(5) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق،ص265-266.

* الوكيل بالعمولة : حيث ينطبق عليه تعريف الوكيل، غير أن الوكيل بالعمولة يتقاضى مبلغا معينا يتفق عليه وهذا المبلغ يسمى بالأتعاب أو العمولة (COMMISSION)، وهذا النوع من الوكلاء يقوم بعملية البيع من واقع كتالوج معين أو من خلال استخدام العينات. كما أنه لا يحتفظ بمخزون من السلع أو المتوجات التي يتعامل معها. أي أن دوره فقط ينحصر في إرسال الطلبيات(أوامر الشراء) إلى الأصيل الذي يقوم بدوره بإرسال البضائع مباشرة للعميل. ويتناسب هذا النوع من الوكلاء مع السلع الصناعية بصفة خاصة.

* الوكيل بالعمولة وضامن الوفاء للبائع(DEL CREDERE AGENT): لا يختلف هذا النوع من الوكلاء عن سابقه إلا فيما يختص بقيام هذا الوكيل بالبيع الآجل تحت مسؤوليته الخاصة بضمان الوفاء للبائع، وبغض النظر عن قيام العميل بالسداد أم لا. وبالتالي يتحمل الوكيل بالعمولة مع ضمان الوفاء للبائع أخطار إفلاس العملاء أو رفضهم وتأخرهم في السداد...الخ.

* توكيل قطع الغيار والخدمات والتسهيلات: الوكيل الذي يعمل تحت ظل هذا النوع من الاتفاقيات يقوم ببيع وتخزين قطع الغيار وتزويد العميل بكافة الخدمات والتسهيلات المرتبطة بالسلعة بالإضافة إلى أعمال الصيانة المختلفة، وذلك في مقابل أتعاب يدفعها العميل وليس الأصيل وعادة يتم تحديد مقدار هذه الأتعاب بالاتفاق مع الأصيل.

* الوكيل بالعمولة وقائم بالتخزين: يقوم هذا الوكيل بموجب الاتفاقية المبرمة بينه وبين الأصيل ليس فقط بالبيع، أيضا بتخزين البضائع وتقديم المساعدات والتسهيلات اللازمة لتسليم البضاعة المباعة.

ويتقاضى هذا النوع من الوكلاء عمولة على المبيعات بالإضافة إلى مبلغ ثابت مقابل أتعاب ومصاريف التخزين وتسهيلات تسليم البضائع. وجدير بالذكر أن البضائع تباع بنفس العلامة التجارية للأصيل.

كما أنه من الممكن تقسيم الوكلاء أيضا إلى نوعين هما:(1)

- الوكيل الشامل (INCLUSIVE AGENT): وهو الذي يتعامل مع اكثر من شركة أجنبية تنتج سلعا متنافسة.

- الوكيل المتخصص (EXCLUSIVE AGENT): وهذا النوع من الوكلاء يكون متخصصا في التعامل مع نوع معين من السلع، كما أنه يمتلك خبراء وفنيين ومتخصصين لتقديم الخدمات اللازمة للمنتج الذي يتعامل معه.

وبالإضافة إلى التصنيفين السابقين للوكلاء، هناك تصنيف آخر يقسمهم إلى ثلاثة أنواع:(2)

(1)عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص266.

(2) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 130.

*وكيل المنتج :وهو وكيل يمثل عدد من المنتجين غير المتنافسين ويعهد إليه ببيع منتجاتهم في مناطق بيعية محددة وعادة ما يتم ذلك التعهد وفق عقود طويلة الأجل.

* السماسرة : وهو وسيط بين البائع والمشتري وقد يمثل أحدهما وتتلخص مهمته في تسهيل التقاء الطرفين وإتمام الصفقة التصديرية وذلك مقابل عمولة يدفعها أحدهما أو كليهما معا بحسب الاتفاق.

*وكيل بيع : وهو بمثابة ممثل للمنتج في السوق الخارجية حيث له سلطة القيام بالمفاوضات لعقد الصفقات التصديرية، وقد يعهد إليه في بعض الأحيان بتحديد السعر وشروط البيع، إلا أنه لا يقوم بمنح إئتمان أو يساهم في عملية النقل المادي للسلعة أو تخزينها.

إن أهمية الوكلاء تبرز من وجهة نظر الشركة الدولية في المزايا التالية:[1]

- يعتبر الوكيل ممثلا للشركة الدولية في الدولة المضيفة ويحقق لها التواجد في هذا السوق بتكلفة رأسمالية محدودة للغاية، وتقريبا بدون نفقات تشغيل.

- يعتبر مصدرا جيدا للمعلومات التسويقية وفرص البيع في السوق المضيف.

- تساعد التوكيلات في ضمان استمرار التواجد أو التمثيل للشركة الدولية في سوق أجنبي بعيد.

- التوكيلات من أكثر أشكال أو أساليب غزو الأسواق الأجنبية للشركات الدولية صغيرة أو متوسطة الحجم .

- بموجب الاتفاقية تستطيع الشركة أن تتحكم في حجم السوق الذي يخدمه الوكيل.

- يساعد الشركة المعنية في التغلب على كثير من المشكلات التسويقية المرتبطة بتصريف منتجاتها في الدولة المضيفة، وبصفة خاصة تلك المشكلات المرتبطة بالنواحي الثقافية والاجتماعية، فضلا عن تقديم التسهيلات والخدمات اللازمة لبعض أنواع المنتجات قبل وبعد عملية البيع وذلك بالنيابة عن الشركة المنتجة/المصدرة .

- تعتبر التوكيلات من أساليب أو طرق غزو الأسواق الأجنبية بأقل درجة من الخطر، وفي نفس الوقت تحقق مزيدا من المعرفة والخبرة عن طبيعة السوق وربحيته قبل الدخول في أي نوع آخر من الاستثمارات تحت أشكال أخرى مثل الاستثمارات المباشرة.

2-6- الموزعون (DISTRIBUTORS): هو تاجر يحتكر حقوق بيع المنتج في بلده وله الحق في بيعه لتجار جملة أو تجزئة، كما له الحرية في تحديد أسعار البيع ونسب التخفيض المناسبة عند بيع المنتوج وعادة ما يرتبط مع المنتج بعقود احتكار لفترات طويلة الأجل[2]. وعليه فهو عبارة عن عميل

(1)عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص267-268.

(2) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 129.

يقوم بالشراء من الشركة الدولية (المصدرة)، وذلك بغرض إعادة البيع لحسابه الخاص . وقد تقوم الشركة المعنية بمنح امتياز لموزع ما لخدمة سوق معين. بمعنى أن الموزع قد يكون المستورد الوحيد في سوق معين لمنتجات إحدى الشركات الأجنبية سواء قام بالبيع لتجار الجملة أو التجزئة أو الاثنين معا، أو البيع المباشر للمستهلك الأخير أو الصناعي في هذا السوق. ويمكن إعتبار الموزع الوحيد لمنتجات شركة ما أصيلا فيها يختص بالمعاملات التجارية وإمكانيات قيامه وحريته في اتخاذ كافة القرارات وممارسة الأنشطة والسياسات التسويقية المختلفة(1).

إن أهمية الموزع بالنسبة للشركة الدولية تبرز في أنه أكثر منافذ التوزيع في الدول المضيفة التي يمكن الاعتماد عليها في حالة السلع المعمرة أو الرأسمالية لضمانه تركيب وصيانة وتوفير مستلزمات التشغيل وقطع الغيار وخدمات ما بعد البيع بصفة عامة(2)(*).

الشكل رقم(09): أشكال الإستثمار الأجنبي غير المباشر

الإستثمار الأجنبي غير المباشر

- في مجال التصنيع والإنتاج
  - عقود التصنيع
  - عقود الإدارة
  - التراخيص
    - منح التراخيص وعمليات التجميع الصناعية
    - التراخيص الإضطرارية
    - التراخيص الإختيارية
  - تسليم المفتاح
  - الإنتاج والتصنيع الدولي من الباطن
- في مجال التسويق والتصدير
  - التصدير غير المباشر
    - بيوت التصدير
    - شركات التجارة الدولية
    - مكاتب الشراء للمستهلك الأخير
    - تعاونيات التصدير
  - التصدير المباشر
    - البيع المباشر للمستهلك
    - فروع التسويق
    - مكاتب البيع والتمثيل
    - شركات التجارة الدولية
    - المعارض الدولية
    - الموزعون
    - الوكلاء

المصدر: إعداد الباحث

(1) عبد السلام أبو قحف، « **السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية** »، مرجع سبق ذكره، ص65.

(2) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص269.

(*) يمكن اعتبار مزايا الوكيل هي نفسها مزايا الموزع مع بقاء ملاحظة الفرق بينهما إلا أنه يمكن أن يكون الموزع وكيلا، في نفس الوقت.

المطلب الرابع : الشركة الدولية و إدارة التسويق الدولي

من الصعب جدا أن نجد شركة أو مؤسسة تعمل في مجال سوقها المحلي فقط، ومن دون أن تكون لديها أية علاقة تجارية أو صناعية مع الخارج، أو أن توجد شركة تعمل خارج إطار مساحة الأعمال الدولية، وبعيدة التأثر عن متغيرات وتحولات البيئة الدولية، فمعظم الشركات ترتبط بصورة أو بأخرى مع بيئة الأعمال الدولية، وبالتالي لها صلاتها التجارية استيرادا أو تصديرا للمنتجات و المكونات، ومن الطبيعي أن تختلف بنية ووظائف من هذا النوع مع منظمات الأعمال في المستوى المحلي (DOMESTIC LEVEL) .

وتعتبر الشركات المتعددة الجنسيات الأداة الرئيسية التي ساهمت في إنتشار الأعمال على نطاق دولي، فقد كانت هذه الشركات ولازالت أهم العوامل التي ساهمت في توسيع التجارة و الاستثمارات الدولية، ولذلك فإن الاختلاف بين منظمات الأعمال في المستوى المحلي ومنظمات الأعمال في المستوى الدولي سيزداد كلما ازدادت منظمة الأعمال إندماجا مع البيئة الدولية، فالإدارة الدولية تعمل ضمن نطاق أو مجال للأعمال الدولية، يرتكز على أنشطة وعمليات الشركات المتعددة الجنسيات والشركات الدولية،... ومن هذه الناحية تعتبر وظيفة التسويق الدولي نشاطا من أنشطة الإدارة الدولية، مثلها مثل وظيفة الإنتاج أو التصنيع الدولي، التمويل الدولي، إدارة الأفراد الدولية...الخ، إلا أن دور إدارة التسويق الدولي حيوي بالنسبة للإدارات الأخرى، حيث تختص بتحليل أثر الأحداث الدولية على الشركة وتعديل سلوكها لكي يتواءم مع الثقافات المختلفة والبيئات المتعددة .

الفرع الأول : مفهوم الشركة الدولية

لا يوجد في الأدب الاقتصادي مفهوم موحد أو تعريف دقيق للشركات التي تقوم بالأعمال الدولية، فضلا عن تسميتها، فهناك من يسميها الشركات متعددة الجنسيات (MULTINATIONAL)، وتدعى أيضا بالشركات عبر القومية أو عبر الوطنية (TRANSNATIONAL)، وما فوق القومية(SUPERNATIONAL)، والكوكبية (PLANETARY) ، والشمولية أو الكونية (GLOBAL)، والعالمية (WORLD) والدولية (INTERNATIONAL)...وغيرها، ولعل أحد أسباب هذا التنوع الصارخ في المصطلحات

هو استخدام معايير كمية ونوعية مختلفة في تحليل وتوصيف نشاط الشركات[1].

وقبل عرض مختلف التعريفات لهذه الشركات، يجب التوكيد على أن مصطلح "الشركات المتعددة الجنسيات" هو المصطلح الأكثر شيوعا في الأدبيات الاقتصادية، ولما كان البحث يركز على مصطلح "الشركات الدولية"، فسنتطرق إلى تعريفات كل منهما كالآتي:

1- تعريف الشركات المتعددة الجنسيات : هناك تعريفات كثيرة جدا لهذه الشركات، ولذا سنتطرق إلى بعضها كما يلي:

- يعرفها الاقتصادي الكندي "ماتيوز"(R.A MATTHEW) بأنها تلك : « المؤسسات التي تقوم بعمليات كبيرة و متشعبة جدا في البلدان الأخرى، وتمتلك هناك طاقات إنتاجية كبيرة وتمارس نشاطها في ستة بلدان على الأقل »[2].

- أما الاقتصادي الأمريكي" فايروذر" (J. FAYERWEATHER) فيعرفها بأنها: « جميع مؤسسات الأعمال التي تمارس فعالياتها بشكل مباشر في أكثر من بلدين »[3].

- وحسب تعريف الأستاذ "كولده"(KOLDE) فإنها عبارة عن: « سلسلة من منشآت الأعمال المترابطة فيما بينها، والتي تمارس وظائفها في بلدان مختلفة في وقت واحد »[4].

- أما "فيرنون" (VERNON) فيعرفها بأنها: « المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلات أو فروعا إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر »[5].

- ويعرفها كل من "هود" و"ينج" (HOOD & YOUNG) بأنها تلك:« الشركة التي تمتلك وتدبر مشروعات إستثمارية في أكثر من دولة أجنبية »[6][*].

ومن هذه التعريفات وغيرها يمكن إستنتاج أبرز خصائص "الشركات المتعددة الجنسيات":

* تعدد البلدان التي توجد فيها فروع للشركات.

---

(1) أ.أ.ميرونوف، مرجع سبق ذكره، ص 34- 35.

(2) أ.أ.ميرونوف، المرجع السابق، ص 35.

(3)(4) أ.أ.ميرونوف، المرجع السابق ، ص 37.

(5)(6) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(*) إن شرط تملك وتدبر الإستثمار في الدول الأجنبية من وجهة نظر"هود"و"ينج" تم وضعه من أجل التفرقة بين التصدير والإستثمار الأجنبي في شكل أوراق مالية. وهذين النوعين (التصدير والإستثمار في الأوراق المالية) لا يضفي على الشركة صفة تعدد الجنسيات، كما أن هذين النوعين من الأنشطة لا يعطي للشركة الحق في الإدارة الكاملة أو المشاركة في إدارة أي مشروع إستثماري.

* حجم مبيعات معين.

* إمتلاك لكل أو جزء من مشروع الإستثمار وإدارته.

* الاشتراك في عمليات دولية معينة كالتصدير وتقديم براءات الإختراع ..إلخ.

ويعتقد "برلموتر" (H.V.PERPMUTTER) بأن العامل الحاسم الذي يحدد انتماء الشركة إلى صف الشركات المتعددة الجنسيات هو مستوى" التفكير العالمي" لكبار المديرين، أي القدرة على التفكير والقيادة على نطاق شمولي، الأمر الذي يحدد أنماطا وطرقا مناسبة للإدارة[1].

أما الاقتصادي الأمريكي "بيرمان"(J.N.BEHRMAN) فيعتقد بأن أبرز خصائص هذه الشركات تنحصر في سعيها لاعتبار مختلف الأسواق الوطنية بمثابة سوق واحدة[2].

2- تعريف الشركة الدولية: نذكر من بين هذه التعريفات ما يلي:

- يعرفها "ليفنجستون"(LIVINGSTONE) بأنها: « تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر»، ويشير "ليفنجستون" هنا أن المقصود بالشخصية المستقلة للشركة الدولية هي عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من الحكومات الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة[3].

- أما "رولف"(ROLFE) فقد ذكر أنه لكي:« تصبح الشركة دولية يجب أن تصل نسبة مبيعاتها الخارجية (أو عدد العاملين أو حجم الاستثمار في الدول الأجنبية)حوالي 25% من إجمالي المبيعات(أو عدد العاملين أو حجم الاستثمار الكلي) الخاصة بها »[4].

ومن هذين التعريفين وغيرهما، فإن من خصائص الشركة الدولية ما يلي:

* دخول الشركة أو ممارستها لبعض الأنشطة في أكثر من دولة أجنبية.

* تحقيق رقم أعمال معين (أو حجم الاستثمار أو عدد العاملين) من إجمالي مبيعات (أو الاستثمار أو عدد العاملين) الشركة.

* ممارسة الأنشطة باستقلالية عن الدولة الأم أي الحرية في ممارسة هذه الأنشطة خارج حدود الدولة الأم.

هناك بعض الآراء التي تفرق بين" الشركات المتعددة الجنسيات "و" الشركات الدولية"

---

(1) أ.أ.ميرونوف، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(2) أ.أ.ميرونوف، المرجع السابق، ص 38.

(3) عبد السلام أبو قحف، « مقدمة في إدارة الأعمال الدولية »، مرجع سبق ذكره، ص 17.

(4) عبد السلام أبو قحف، « مقدمة في إدارة الأعمال الدولية »، المرجع السابق، ص 18.

مثل رأي الاقتصادي الأمريكي"ماكدونالد" (J.C.MC DONALD) الذي يرى بأن الشركة يمكن ألا تعد "شركة دولية"، بل "متعددة الجنسيات"، إذا كان ما يعادل 20% من رأسمالها، موظفا في منشآت خارجية، على إعتبار أنه عند بلوغ هذا المستوى بالذات، يحدث انعطاف حاسم (Critical) في الإدارة من غلبة التوجه القومي إلى التوجه العالمي(Global) [1].

إن المدقق حين المقارنة بين التعريفات السابقة لكل من" الشركات المتعددة الجنسيات" و" الشركات الدولية "، يجد أن هناك إختلافا شكليا بينهما فقط، أما من حيث المضمون فهو واحد في كليهما[*]، ويبدو أن الاختلافات الشكلية يعود بالدرجة الأولى إلى إعتماد بعض الإقتصاديين على معايير كمية مثل "ماكدونالد" الذي يفرق بين " الشركات الدولية" و "المتعددة الجنسيات " على أساس حجم رأس المال الموظف في الخارج(20%) ..إلخ.

وعليه لا يمكن أن تكون المعايير الكمية عنصرا من عناصر تعريف هذه الشركات، لأن هذه المعايير ما هي إلا إنعكاس أو نتيجة لمباشرة هذه الشركات للأعمال الدولية، ولذلك وحتى تكون الشركة دولية يجب أن تتوفر الخصائص التالية:[**].

- أن تكون أنشطتها في أحد المجالات التالية: التصدير أو الاستثمار الأجنبي أو كليهما.
- دخول الشركة أو ممارسة أنشطتها في (أو مع) أكثر من دولة أجنبية.
- إدارة نشاطاتها من وجهة نظر"دولية ".
- تميز أنشطتها بالديمومة والتواصل، أي يجب أن تكون الأعمال الدولية شيئا جوهريا في وجود الشركة وأحد أهم مبررات وجودها واستمرارها، وليست إختيارا وقتيا أو إهتماما عابرا ما يلبث أن يفتر وينقضي.

---

(1) أ.أ.ميرونوف، مرجع سبق ذكره، ص 35.

(*) إن الباحث يتبنى مصطلح الشركات الدولية رغم أن محتواه هو نفسه محتوى الشركات المتعددة الجنسيات، وهذا بسبب أن هذا المصطلح الأخير- رغم شيوعه – ليس مصطلحا مجردا، فقد شابته بعض الملابسات الأيديولوجية والسياسية، نتيجة لبعض الأعمال التي وضعت هذه الشركات موضع الشك والريبة خاصة ما تعلق بتدخلاتها السياسية في بعض الدول النامية، ولهذا نجد مثلا أن هيئة الأمم المتحدة تفضل إستخدام مصطلح الشركات عبر الوطنية كبديل للشركات المتعددة الجنسيات، بهدف التقليل من الآثار النفسية السياسية لدى الدول النامية من جراء اصطلاح الشركات المتعددة الجنسيات... ولهذا ارتأى الباحث استعمال مصطلح الشركات الدولية لأنه مصطلح مجرد من الملابسات السابقة من جهة، ويؤدي المعنى العلمي المراد توضيحه من خلال هذا النوع من جهة أخرى.

(**) بالنسبة لتفسير السلوك التصديري ومراحل التطور الدولي للشركات، راجع الفرع الثالث من المطلب الأول من المبحث الثاني من هذا الفصل (الأول) ، ص67.

الفرع الثاني: أنماط الشركات الدولية

قدم كل من "بيرلامتار" و" دننج " و" فرنون و ليفنجستون " محاولات لتصنيف أنماط الشركات الدولية يمكن عرضها كما يلي:

1- تصنيف " بيرلامتار "(PERLMUTTER): قدم "بيرلامتار" محاولته بتصنيف أنماط الشركات الدولية إلى ثلاثة أنماط يمكن توضيحها كما يلي:

أ- النمط المركزي وحيد الجنسية (ETHNOCENTRIC ENTERPRISE): في ظل هذا النمط تكون الشركة وحيدة الجنسية (أي وطنية) أساسا، ولكنها تمتلك فروعا إنتاجية في بعض الدول أو الأسواق الأجنبية، ويتم إتخاذ جميع القرارات الرئيسية في المركز الرئيسي للشركة بالدولة الأم[1] .

وهكذا، ففي الشركات، التي يتبنى كبار مسؤوليها الإداريين توجها " إثنومركزيا " (Ethnocenterism)، حسب " بيرلامتار"، تتجلى بوضوح تام سيطرة الشركة الأم في مجمل نظام الشركة، ويلاحظ هنا أن السياسة العامة وجميع القرارات التي تتعلق بنشاط مختلف الفروع والشركات التابعة، على حد سواء، تتخذ من قبل الشركة الرأسية، فمركزية الإدارة قصوى والفروع لا تمنح إلا دورا تابعا كجهات منفذة فقط، ويغلب على الإتصالات الإدارية تدفق التعليمات من أعلى إلى أسفل[2] .

ومن ناحية الضعف التي تشوب هذا النمط يتمثل في أنه لا تتوافر لديه القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة في الدولة المضيفة، وبمعنى آخر أن الشركة الدولية تحاول بالدرجة الأولى فرض معاييرها الثقافية والاقتصادية والسلوكية، المعمول بها بالدولة الأم في الدول المضيفة، دون النظر إلى الفروق أو التباين في متغيرات البيئة وظروفها بين الدولتين[3][*].

ب- النمط اللامركزي(POLYCENTRIC ENTERPRISE): بالمقارنة بالنمط على الأول، نجد أنه في ظل هذا النمط توجد درجة عالية من اللامركزية في إتخاذ القرارات وحريـــة

---

(1) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(2) أ.أ.ميرونوف، مرجع سبق ذكره، ص 82.

(3) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص 20.

(*) إن العنصر الحاسم في التوجه الإثنومركزي هو حصر توظيف وتأهيل وتعيين المديرين في جميع المراكز الرئيسية في مختلف البلدان، بمواطني بلد منشأ الشركة الأم، ولهذا يلفت "بيرلامتار" الانتباه إلى أنه لا يوجد أي شركة دولية لا يلاحظ فيها إيثنومركزية. راجع:أ.أ.ميرونوف، المرجع السابق، ص83.

التصرف في كل فروع الشركة بالخارج كما أنه من المحتمل أن تقل درجة رقابة الشركة الأم على فروعها في الأسواق الأجنبية، كما أن هذا النمط تتعدد فيه الجنسيات المالكة للشركة[1].

وعليه فالتوجه"البولي مركزي"(POLYCENTRISM)يبرز، حسب "بيرلامتار" ، في الشركات التي يعتقد كبار مسؤوليها بجدوى جعل الفرع في البلد المضيف مماثلا إلى حد كبير للشركة المحلية، سواء تعلق ذلك باسم الفرع أو قومية وجنسية فئة معينة من الإداريين أو درجة أكبر من الإستقلالية في إتخاذ القرارات بشأن عدد معين من القضايا...إلخ ، وفي إطار نظرة كهذه، تتقدم إلى مركز الصدارة في الخطة التنظيمية والإدارية مشكلة تنظيم وتحسين الرقابة المالية على نشاط الفروع في مختلف البلدان [2].

وناحية الضعف الرئيسية في هذا النمط تتمثل في صعوبة الرقابة الشاملة على الفروع سواء كانت رقابة على الإنجاز أو الممارسات الإدارية في كل فرع[3]. بالإضافة إلى ضعف العلاقة بين الفروع المستقلة (لأن هذه الإستقلالية هي خاصية مميزة لبنية تنظيم هذا النمط من الشركات)[4].

جـ- النمط الجغرافي(GEOCENTRIC ENTERPRISE): يتميز هذا النمط من الشركات بالتكامل والإنتشار الجغرافي في ممارسة الأنشطة والعمليات على مستوى العالم، كما تتميز الشركة بكبر الحجم وتوافر الموارد المادية والبشرية والفنية[5].

وحسب تحديد " بيرلامتار"، فإن المبدأ الأسمى لـــ"الجيومركزية" (Geocentrism) هو النظرة العالمية سواء إلى نشاط المقر الرئيسي أو إلى نشاط كل فرع، كما يتعين النظر إلى كل فرع كعنصر من عناصر الكيان العام للشركة (لا كجسم تابع ولا كفرع مستقل تماما) الذي يؤدي وظائفه على نطاق عالمي، ويتجه لتحقيق الأهداف العالمية والمحلية على حد سواء؛ فالجيومركزية تقتضي وجود علاقة وثيقة بين الفروع والمقر الرئيسي في المسائل ذات الصلة بوضع المقاييس والمواصفات العالمية ومدى ما تسمح به الظروف المحلية من إنحرافات عنها، ومن أجل إتخاذ القرارات بشأن إنشاء أو توسيع المنشآت الجديدة، وحجم الإنتاج...إلخ، وكذلك تشجيع الفروع على بذل الجهود اللازمة لتنفيذ الأهداف العامة للشركة[6].

وناحية الضعف التي تشوب هذا النمط تتمثل في تأثره بخصائص البيئة الثقافية في الدولة الأم[7].

---

(1) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدراة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(2)(4) أ.أ.ميرونوف، مرجع سبق ذكره، ص 83.

(3)(5)(7) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدراة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص 20.

(6) أ.أ.ميرونوف، المرجع السابق، ص 84.

2- تصنيف "دنـــــج" (DUNNING): قدم "دنج" هو الآخر محاولته بتصنيف الشركات إلى ثلاثة أنواع هي:(1)

أ- الشركات الصناعية متعددة الجنسيات(M.PRODUCING.E):وهو أكثر الأنواع أهمية، حيث يحقق أو يسعى إلى تحقيق درجة عالية من التكامل في النشاط، والتكامل الرأسي الأمامـــي(نحو السوق أو المستهلك أو العملاء)، والتكامل الرأسي الخلفي (نحو المواد الخام أو مستلزمات الإنتاج والتسويق وغيرها) أي أن هذا النوع موجه بكل من السوق والتكلفة في وقت واحد (COST-ORIENTED MARKET-ORIENTED).

يضاف إلى ما سبق أن الشركات الصناعية متعددة الجنسيات تحقق درجة عالية أيضا من التكامل الأفقي ، وفي هذا النوع من التكامل نجد أن الشركات تقوم بممارسة أو إنجاز نشاط معيـــن (أو إنتاج سلعة محددة)في مختلف دول العالم، مثال ذلك قيام شركة "جنرال موتورز" (GENERAL MOTORS) بعملية تجميع السيارات في أكثر من دولة أجنبية، وشركة "كرزلر" (CHRYSLER)، و أي.بي.أم (I.B.M) للكمبيوتر، فكل هذه الشركات تقوم بأداء نفس العملية الإنتاجية في أكثر من دولة أجنبية.

ب- الشركات التجارية متعددة الجنسيات (M.TRADING.E): في هذا النوع من الشركات نجد أن الشركة المعنية لها مركز إنتاجي واحد، حيث تعتمد عليه اعتمادا كبيرا أو كليا في التصدير المباشر للأسواق الأجنبية (*).

جـ- الشركات متعددة الملكية (MULTIPLE OWNERSHIP.E): ويظهر هذا النوع من الشركات إذا تعددت جنسيات ملاكها على المستوى الأول، أو نمو إحدى الشركات الوطنية عن طريق اندماجها في شركات أخرى دولية، أو اندماجها بع بعض الشركات في بعض الدول المضيفة.

3- تصنيف "فرنون" و"ليفنجستون" (VERNON & LIVINGSTONE): يرتكـــز تصنيفها على ثلاثة محاور رئيسية هي: درجة التكامل وطبيعة النشاط ونوع التكنولوجيا، ومن مواقع هذه المحاور تم تصنيف هذه الشركات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي:(2)

(1) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص20-21.

(*) في هذا الخصوص يرى "ليفنجستون" أن هذا النوع من الشركات لا يعتبر شركات دولية في حالة عدم امتلاك الشركة فروعا لتسويق منتجاتها في الدول أو الأسواق الأجنبية.

(2) عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص21-22.

أ- المجموعة الأولى (G1): وتحتوي على شكل الشركات المتعددة الجنسيات المتكاملة رأسيا، حيث يكون مستوى التكنولوجيا مرتفع، وينحصر النشاط في الصناعات الاستراتيجية والصناعية.

ب- المجموعة الثانية (G2): وتشمل الشركات المتعددة الجنسيات المتكاملة أفقيا، وحينها يكون مستوى التكنولوجيا مرتفع، ولكنه أقل حساسية من الناحية السياسية بالمقارنة بالصناعات الإستخراجية كالبترول مثلا (مثل إنتاج المشروبات الغازية والمنظفات الصناعية والأغذية)، ومع ذلك فهناك بعض أنواع التكنولوجيا التي تنتمي إلى هذه المجموعة يتم نقلها إلى الدول المضيفة قد تتصف بالتخلف أو إنخفاض مستواها عن ذلك المستخدم أو المطبق في الدول الأم للشركات المتعددة الجنسيات.

جـ- المجموعة الثالثة (G3): وهي تنطوي أساسا على الشركات المتعددة الجنسيات التي تقوم بنقل التكنولوجيا المتقادمة إلى الدول المضيفة (النامية) عن طريق الاستثمار المباشر أيضا. ففي هذه المجموعة تقوم الشركات بإنشاء فروع إنتاجية لإنتاج أحد السلع التي تدهور الطلب عليها (لأسباب ترجع إلى التقادم التكنولوجي أو تشبع السوق المحلي أو ظهور سلعة بديلة لها في السوق الوطنية...إلخ). في إحدى الدول المضيفة (النامية)، مثال ذلك قيام شركة "فولكس فاجن" بإنتاج السيارة فولكس في البرازيل.

كما أن من بين الأسباب التي تجبر هذه الشركات إلى نقل نشاطها إلى الدول المضيفة (النامية) - بغض النظر عن مستوى التكنولوجيا الذي تم نقله- إرتفاع نفقات الإنتاج في الدول الأم (أجور العمال، المواد الخام...إلخ) وبالتالي فهي تستخدم الدول المضيفة (النامية) التي ستخفض فيها تكاليف الإنتاج كمراكز إنتاجية بغرض التصدير إلى الأسواق العالمية الأخرى بما فيها أحيانا الدولة الأم حيث يكون سعر البيع منخفض نسبيا، وبالتالي تستطيع الشركة غزو هذه الأسواق على أساس المنافسة السعرية.

الفرع الثالث: إدارة التسويق الدولي

لعل من بين أهم العوامل المؤثرة في ظهور الإدارة الدولية، هو انبثاق الشركات الدولية واندماجها الكثيف في أنشطة الأعمال الدولية. فالإدارة الدولية هي العملية الإدارية المستمرة والشاملة التي تهدف إلى صياغة وتطبيق إستراتيجيات أعمال متكاملة، وقادرة على تمكين الشركة من المنافسة دوليا بكفاءة وفعالية[1]. وتكمن صعوبة عملية الإدارة الدولية في بيئة الأعمال الدولية المعقدة ومـــا

(1) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص14.

تحتويه من متغيرات سياسية، إقتصادية، إجتماعية...إلخ، تصعب السيطرة أو التحكم فيها، ولذلك تسعى الإدارة الدولية إلى ضمان تنفيذ حزمة من أنشطة الأعمال المختلفة، ومن بين هذه الأنشطة الحيوية، القيام بنشاط تسويقي فعال.

وعليه تعتبر إدارة التسويق الدولي إحدى وظائف أو إدارات شركة الأعمال الدولية، حيث تتحدد أهم سلطاتها ومسؤولياتها في العناصر التالية:(1)

- بناء نظام للمعلومات للتسويق الدولي .
- إعداد البحوث والدراسات اللازمة عن الأسواق الدولية ومدى إمكانية تسويق منتجات الشركة فيها.
- اقتراح إستراتيجية دخول الأسواق الدولية، وتصميم ووضع السياسات والإستراتيجيات الخاصة بعناصرها المزيج التسويقي لكي تتناسب مع المتغيرات البيئية في الأسواق الخارجية.
- مراقبة أنشطة التسويق الدولي وإعداد تقرير تفصيلي سنوي عن نتائج هذه الأنشطة وأثرها على الأهداف الإستراتيجية للشركة.

فمن خلال هذه السلطات والمسؤوليات يتضح أنها تتصل بشكل مباشر بالأهداف والإستراتيجيات العامة للشركة ككل، ولذلك فإن إدارة التسويق الدولي لا تقل أهمية عن كافة الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج الدولي أو التمويل الدولي...إلخ.

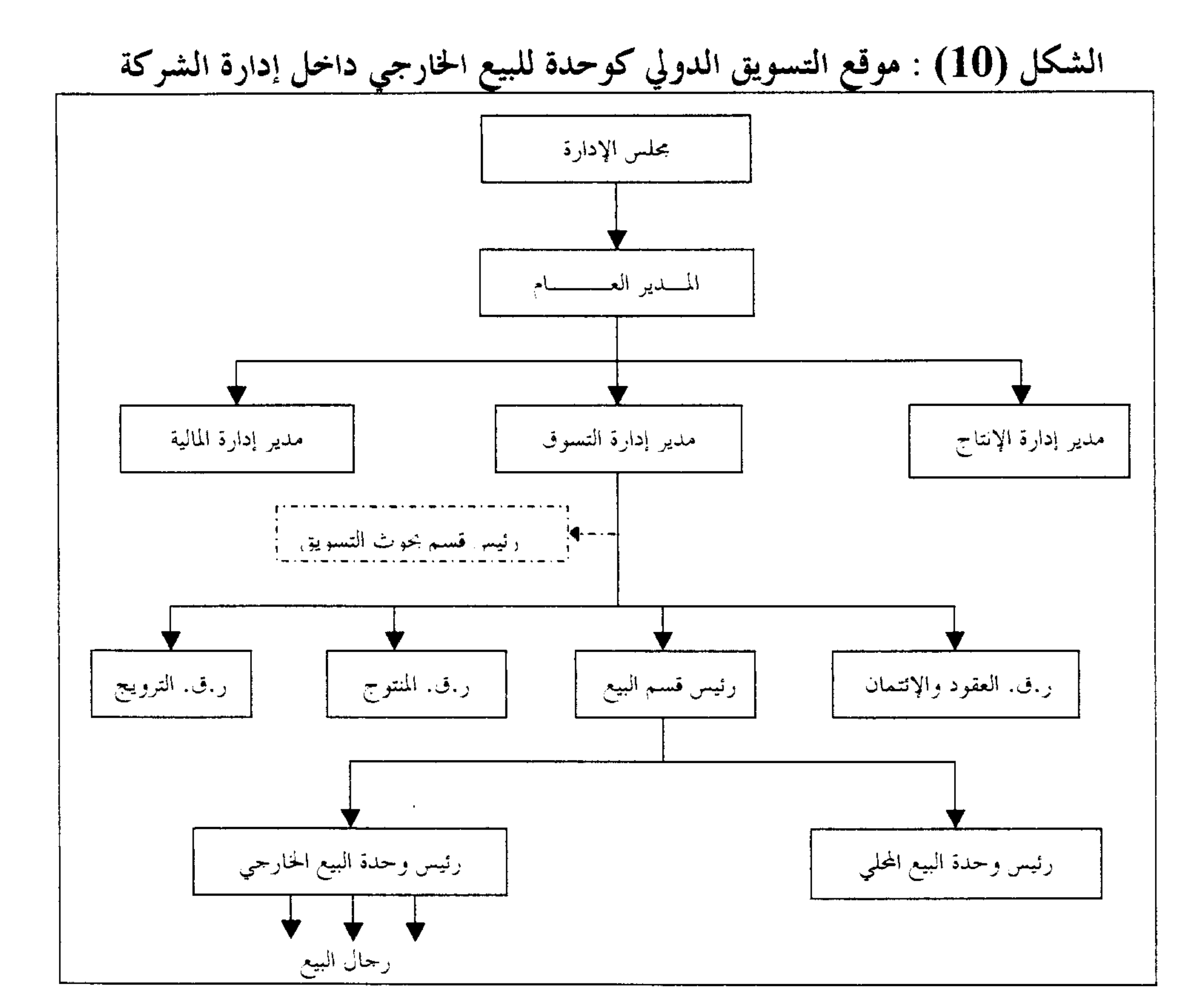
أما عن موقع إدارة التسويق الدولي الهيكل التنظيمي للشركة، فهناك ثلاثة بدائل تنظيمية رئيسية، ولكل بديل منها مزاياه وعيوبه والظروف الخاصة بتطبيقه، وهي:

1- وحدة تنظيمية للبيع الخارجي تابعة لإدارة التسويق: وفق هذا البديل تؤدي وحدة البيع الخارجي كافة الأنشطة الخاصة بالتسويق الدولي، وتكون تابعة لإدارة التسويق بالشركة وينحصر الدور الرئيسي لها في تكوين جهاز للبيع الخارجي، يحتوي على عدد من رجال البيع المتخصصين في بيع المنتوج في الأسواق الخارجية، وتزوّد هذه الوحدة بأجهزة للإتصال الخارجي مثل التلفون الدولي وجهازللفاكس أو الأنترنت وغيرها، وذلك بغرض الإتصال بالموزعين الخارجيين في الدول الأجنبية الذين تعاقدت معهم الشركة لتوزيع منتوجها في السوق الخارجية(2). وتأخذ وحدة البيع الخارجي الموقع التنظيمي الموضح في الشكل أدناه:

(1) مصطفى محمود حسن هلال ، مرجع سبق ذكره، ص 155-156

(2) مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق، ص 157-158

الشكل (10) : موقع التسويق الدولي كوحدة للبيع الخارجي داخل إدارة الشركة



المصدر: مصطفى محمود حسن هلال، « **التسويق الدولي** »، مرجع سبق ذكره، ص 159

إن من أهم مزايا هذا البديل أنه يحقق التركيز المطلوب على رجال البيع الخارجيين بإعتبارهم أحد العناصر الهامة والأساسية في تسويق منتوج الشركة في الأسواق الخارجية، خاصة إذا كانت الشركة حديثة العهد في مجال التصدير وحجم صادراتها ضئيل نسبيا. أما أهم عيب لهذا البديل فهو أن طبيعة أنشطة التسويق الدولي مختلفة بشكل جذري عن أنشطة التسويق المحلي، و تحتاج إلى كفاءات خاصة وإلى تفرغ تام للشخص القائم بإدارتها وهو ما لا يحققه هذا البديل(1).

ويصلح هذا البديل في الشركات التي يكون حجم مبيعاتها في الأسواق الخارجية ضئيل ولا يوجد لديها خطوط إنتاج للتصدير دائمة، وتعتمد على تصدير الفائض من الإنتاج الموجه للسوق المحلي ولذا فإنه عند كبير حجم المعاملات مع السوق الأجنبية، وزاد رقم الصادرات وأصبح للشركة أسواق خارجية دائمة، فإنه يفضل الإعتماد على بديل آخر يحقق درجة من التخصص والاستقلالية

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 160.

للإدارة المسؤولية عن أنشطة التسويق الدولي[1].

2- وحدة أو قسم للتسويق الدولي تابع لإدارة التسويق: وفقا لهذا البديل تقسم إدارة التسويق بالشركة إلى وحدتين فرعيتين أحدهما للتسويق المحلي، والأخرى للتسويق الدولي، حيث تختص وحدة التسويق الدولي بأداء كافة الأنشطة التسويقية المتعلقة بالأسواق الخارجية، التي تتعامل معها الشركة، و تجدر الإشارة إلى أن المدير المسؤول عن إدارة التسويق بالشركة هو المسؤول عن نشاط التسويق الدولي والتسويق المحلي على حد سواء أمام مجلس الإدارة[2]. وهو ما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل رقم (11): موقع وحدة التسويق الدولي داخل إدارة الشركة

المصدر: مصطفى محمود حسن هلال، « التسويق الدولي »، مرجع سبق ذكره، ص162.

إن أهم مزايا هذا البديل أنه يوفر الأهمية المطلوبة لإدارة التسويق الدولي من خلال إعطائها الإستقلالية التنظيمية عن إدارة التسويق المحلي، وهو ما يكفل لها وجود كفاءات متخصصة في إدارة وأداء أنشطة التسويق الدولي، ومتفرغون تماما لتنفيذ الأهداف المطلوبة منها. أما أهم عيب لهذا البديل فيرى البعض بأن هناك قدرا من الإزدواجية في أداء الأنشطة التسويقية، ويمكن الرد على ذلك بـــأن

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص160-161.

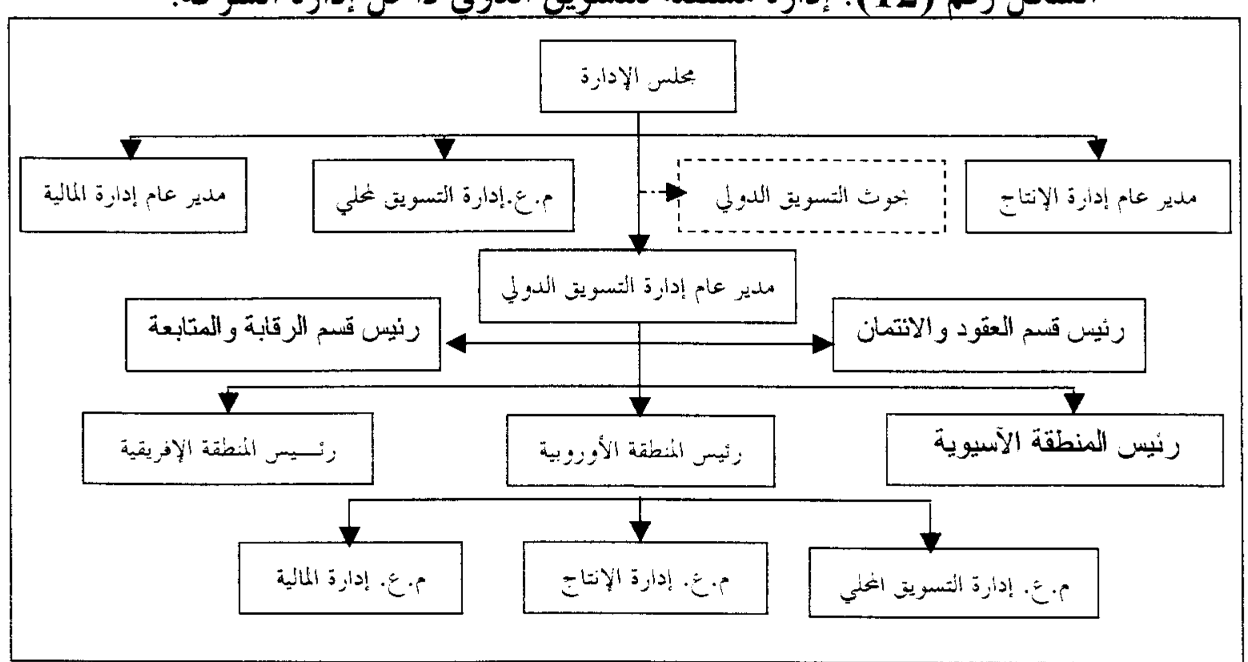
(2) مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق، ص 161.

أنشطة التسويق الدولي تختلف في أدائها تماما عنها في إدارة التسويق المحلي، ولا يصلح أن تتم هذه الأنشطة بشكل مركزي حيث أن طبيعة السوق الأجنبية وخصائص المستهلك الأجنبي ..إلخ. تتطلب أنشطة تسويقية (كالإستراتيجيات) مختلفة تماما عن تلك المستخدمة في السوق المحلي، وعليه فإن هذا العيب الموجه لهذا البديل يمكن رفضه(1).

وبصفة عامة فإن هذا البديل يفضل إستخدامه إذا كان حجم المعاملات التصديرية للشركة كبير نسبيا والشركة تتطلع إلى غزو أسواق أجنبية جديدة مع الحفاظ على الأسواق الحالية، ومن ثم فإن المشاكل المصاحبة لأداء أنشطة التسويق الدولي تكون أكثر عمقا وخطورة على فعالية الشركة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية(2).

3- إدارة رئيسية للتسويق الدولي تابعة مباشرة لمجلس الإدارة: وفق هذا البديل تكون إدارة التسويق الدولي إدارة رئيسية مستقلة عن إدارة التسويق، وبذلك تعتبر على نفس درجة أهمية الإدارات الأخرى الرئيسية مثل الإدارة المالية وإدارة الإنتاج...إلخ، وبمقتضى ذلك تتبع إدارة التسويق الدولي مجلس الإدارة بشكل مباشر(3). ويوضح الشكل التالي الموقع التنظيمي لإدارة التسويق الدولي وفق هذا البديل:

الشكل رقم (12): إدارة مستقلة للتسويق الدولي داخل إدارة الشركة.



المصدر: مصطفى محمود حسن هلال، « **التسويق الدولي** »، مرجع سبق ذكره، ص166.

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 163.

(2) مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق، ص 164.

(3) مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق، ص 167.

بالإضافة إلى ميزة إعطاء الإستقلالية التنظيمية لهذه الإدارة، فأنه بالنسبة للتنظيم الداخلي لإدارة التسويق الدولي يحقق المرونة عند التعامل مع الأسواق الخارجية، حيث يتخصص كل مدير في إدارة العمليات التسويقية في منطقة بيعية معينة، كما يحقق التخصص والتفريغ التام لإدارة الأسواق الخارجية والمنتوجات المقدمة لها، التي تختلف من حيث طبيعتها وأسلوب أداء الأنشطة التسويقية إتجاهها(1).

ويفضل إستخدام هذا البديل في حالة إمتلاك الشركة لفروع بالخارج أو عند دخولها في مشروعات مشتركة مع شركات أخرى في السوق الخارجية أو منحها لتراخيص إنتاج منتوجاتها في الأسواق الأجنبية حيث تتعدد وتتعقد المشاكل التسويقية ويزيد حجم المعاملات الخارجية والاستثمارات الأجنبية للشركة(2). ولا شك في أن الشركة الدولية التي تمارس أنشطتها بصورة دائمة ومتواصلة في الأسواق الدولية ستحتاج إلى هذا البديل من أجل تحقيق أهدافها التسويقية على المستوى الدولي(*).

---

(1)(2) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص167.

(*) ومن أجل ذلك يتبنى الباحث بديل إدارة رئيسية للتسويق الدولي لأنه يتوافق ومتطلبات التعامل مع البيئة الدولية.

خاتمة الفصل الأول

من خلال ما جاء في الفصل الأول، تم التوصل إلى أهم النقاط التالية:

1- أن التسويق هو مجموعة الأنشطة التي تسهل تدفق السلع والخدمات والأفكار من المنتج إلى المستهلك، والقائمة على أساس إرضاء حاجات ورغبات المستهلك، بشكل يؤدي إلى خلق علاقة دائمة ما بين المنتج والمستهلك، بهدف تحقيق مصلحة المشروع والمجتمع معا وفي نفس الوقت.

2- أن أهم مظاهر الإرتباط بين التسويق والإقتصاد تتمثل في :

أ- أن موضوع كل من المشكلة الإقتصادية والمشكلة التسويقية هو وسائل الإشباع من جهة والحاجات والرغبات من جهة أخرى، حيث أن المشكلة الإقتصادية هي ندرة الوسائل الإشباع بالنسبة للحاجات والرغبات، أما المشكلة التسويقية فهي مشكلة المطابقة بين السلع والخدمات وبين الحاجات والرغبات .

ب- أن التسويق نوع من أنواع الإنتاج، لأنه يساهم في خلق المنافع الإقتصادية لإشباع الحاجات والرغبات (المنفعية الشكلية، المكانية، الزمنية، والحيازية).

جـ- أن التسويق يؤثر في الدخل الوطني وتحقيق التوازن الإقتصادي للدولة كما يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة، من خلال دوره في كل مرحلة من مراحل النمو الإقتصادي، فضلا عن دوره في فترات الركود والإنتعاش .

د- أن خلق المنافع الإقتصادية عن طريق الأنشطة التسويقية يعتبر تنمية مستدامة للمجتمع .

3- أن فلسفة التسويق تقوم على منطق الحاجة والرغبة، بمعنى أن نشاط المشروع يجب أن يوجه نحو ما يحتاجه ويرغب فيه المستهلك، وقد مرت هذه الفلسفة إبتداء من التوجه الإنتاجي (والسلعي)، ثم البيعي ثم التسويقي، والإجتماعي، إلى الإستراتيجي، ولذلك كان المستهلك أساس كل مشروع، والتسويق أهم وظائفه، لأن المستهلك نواة التسويق، وهذا الأخير نواة للوظائف الأخرى، وهذا ما يجعل من المشروع تنظيما تسويقيا في حد ذاته.

4- أن الإدارة التسويقية هي تطبيق المفهوم التسويقي (فلسفة التسويق)، أي هي التطبيق التسويقي للعمليات الإدارية(التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة)، ويتم ذلك عن طريق وضع الهيكل التنظيمي للتسويق ليترجم هذه الفلسفة، في إطار ثقافة المشروع المؤثرة في سلوك كل الإدارات.

5- التسويق الدولي هو مجموعة الأنشطة التي تسهل تدفق السلع والخدمات والأفكار وعوامل الإنتاج من المنتج إلى المستهلكين في دول أجنبية، والقائمة على أساس نظرة دولية حين إرضاء حاجات

ورغباتهم، بشكل يؤدي إلى خلق علاقة شبه دائمة معهم، بهدف تحقيق توافق مصلحي بين المنتج وحكومته، ودولة المستهلك الأجنبي.

6- أهم مظاهر الإرتباط بين التسويق الدولي والتجارة الدولية تتمثل في:

أ- أن التجارة الدولية (التصدير) هي أحد المجالات الأساسية للتسويق الدولي.

ب- أن بعض مبادئ التسويق الدولي (التخصص وتقسيم العمل وتوازن ميزان المدفوعات) مصدرها التجارة الدولية.

جـ- أن كل من نظريات التجارة الدولية والتسويق الدولي يتناولان موضوع تفسير أسباب قيام التبادل الدولي، حيث يحلل التسويق الدولي هذه الأسباب بدلالة عنصرين: الأول هو حاجات ورغبات المستهلك الأجنبي، والثاني هو إنتاج السلع والخدمات المطابقة لهذه الحاجات والرغبات.

د- أن التسويق الدولي، يستعين بنظريات التجارة الدولية، حين يؤدي بالدولة إلى أن تتخصص في إنتاج السلع والخدمات للمستهلك الأجنبي والتي لا تنتجها دولته، أو يؤدي بالدولة إلى أن تتخصص في إنتاج سلع وخدمات معينة لقدرتها على إنتاجها مطابقة لحاجات ورغبات المستهلك الأجنبي بطريقة أفضل من دولة هذا الأخير، أو يؤدي بالدولة -أيضا- إلى أن تتخصص في إنتاج السلع وخدمات لحاجات أو رغبات لا توجد في الدول أخرى وتقوم بتصديرها لهم، نتيجة كون هذه الحاجات أو الرغبات (أذواق) خاصة بها (لأسباب تاريخية أو ثقافية...إلخ).

هـ- أن بعض نظريات التجارة الدولية (نظرية "فيرنون") تستعمل بعض المفاهيم التسويقية، مثل مفهوم"دورة حياة المنتوج" (بإعتبار أن نظرية فيرنون نظرية تكميلية لنظريات التجارة الدولية).

و- أن التسويق الدولي يقوّم ويصحح بعض نظريات التجارة الدولية كنظرية "ليندر" التي تقوم على مبدأ أن وجود طلب محلي على السلع يعتبر شرطا ضروريا لتكون هذه السلع صادرات محتملة، حيث ينفي التسويق الدولي ذلك بكونه ليس إمتدادا للتسويق المحلي، لأن المزيج التسويقي لسلعة معينة في السوق المحلي، ليس نفسه في السوق الدولي، هذا فضلا عن أن هذه السلعة نفسها سوف تخضع لتعديلات حتى تلائم السوق الدولي.

7- أهم مظاهر الإرتباط بين التسويق الدولي والأعمال الدولية تتمثل فيما يلي:

أ- أن مجالات الأعمال الدولية (التصدير والإستثمار الأجنبي) هما نفس مجالات التسويق الدولي هذا إن لم نقل أن التسويق الدولي وظيفة من وظائف إدارة الأعمال الدولية.

ب- أن كل من الأعمال الدولية والتسويق الدولي يلتقيان ويتقاطعان في فكرة وجوب تحليل وتفسير أسباب قيام الدولي على أساس الشركات وليس على أساس الدول.

جـ- أن بعض نظريات الإستثمار الأجنبي (نظرية دورة حياة المنتوج لـ"فيرنون") تستمد أساسها من بعض المفاهيم التسويقية (وهذا بإعتبار أن نظرية فيرنون نظرية للإستثمار الأجنبي)؛ بالإضافة إلى كون أن التسويق الدولي يعتبر نظريات السلوك التصديري للشركات ومراحل تطورها الدولي بالإضافة إلى نظريات الإستثمار الأجنبي، جزءا منه، إذ أنه مثلا يعتمد عليها في الدخول إلى الأسواق الخارجية.

8- أن نظرية الموقع المعدلة للإستثمار الأجنبي تمثل أحسن مدخل لتحليل محددات الإستثمار الأجنبي لأنها تجمع الكثير من المحددات والدوافع التي أشارت إليها بقية النظريات الأخرى (نظرية عدم كمال السوق، نظرية الحماية، ونظرية دورة الحياة المنتوج الدولي ونظرية الموقع) .

9- أن فلسفة التسويق واحدة ولا تختلف كثيرا في حالتي التسويق المحلي أو التسويق الدولي، إلا أنها تتأثر في حالة التسويق الدولي بإستجابة كل شركة للأسواق الخارجية ونظرتها إليها على أساس أنها أسواق إضافية، أو أسواق محلية متعددة، أو سوق دولي واحد، كما تتأثر بالنظرة إلى المستهلك الأجنبي على المستوى الدولي من حيث النظرة إليه إما على تجانس سلوك المستهلكين فيما يخص إشباع الحاجات الأساسية في كل الدول، أو تشابه سلوك المستهلكين في كل الدول، أو إختلاف سلوك المستهلكين في السوق الواحد، أو تشابه سلوك شرائح من المستهلكين لدرجة التجانس في أسواق العديد من الدول.

10- أهم فرق بين التسويق الحلي والتسويق الدولي هو إختلاف البيئة التسويقية التي يعملان فيها، وما ينبني على ذلك من فرق في نشاطات التسويقية بينهما من حيث أن نشاطات التسويق الدولي تكتسي البعد الدولي.

11- يرتكزالتسويق الدولي علىخمسة مبادئ هي:التخصص وتقسيم العمل، توازن ميزان المدفوعات، الميزة التنافسية للمنتوج، توازن المزيج التسويقي والقوة الشرائية للدولة المستوردة (أو المضيفة).وأن هذه المبادئ مستمدة من ثلاثة أنشطة هي: التجارة الدولية، علم التسويق والتمويل الدولي.

12- أن أهم خصائص الشركة الدولية تتمثل في أن ممارسة أنشطتها تتم في (أو مع) أكثر من دولة أجنبية من خلال إدارة دولية للتصدير والإستثمار الأجنبي ، دائمة ومتواصلة، تحتل من خلالها إدارة التسويق الدولي موقعا مستقلا على الخريطة التنظيمية للشركة.

13- التسويق (محليا أم دوليا) هو بصفة أساسية عملية الربط بين إمكانيات الشركة ورغبات وحاجات المستهلكين في إطار البيئة التسويقية.

إن الأعمال الدولية بصفة عامة والنشاط التسويقي—خاصة الدولي- بصفة خاصة يتسمان بالديناميكية والتطور، فعلى كل الشركات أن تدرك أنه لا يمكنها البقاء والاستمـــرار في الأســـواق —خاصة الخارجية- إذا لم تعدل من أنشطتها ومنها نشاطها التسويقي وفقا للتغيرات السريعة والدائمة التي تحدث في بيئة الأعمال والبيئة التسويقية، لذلك تشكل هذه البيئة وكيفية التعامل معها للتكيف بحسبها والتأثير فيها من أكبر التحديات التي تواجه رجال الإدارة والتسويق، خاصة في عالم اليوم الذي إكتسحته"العولمة" بمتغيرات بيئية كمية ونوعية متسارعة ومتتابعة أثرت في جميع الدول والشركات والأفراد، وعلى جميع المستويات الإقتصادية، السياسية، الإجتماعية والثقافية...إلخ، لذلك يجب الإهتمام بحركية وديناميكية هذه البيئة المتغيرة، وإلقاء الضوء على ما يمكن أن يكون عليه النشاط التسويقي —خاصة الدولي منه-، وهذا ما سنتناوله في الفصل الآتي(الثاني) بالتفصيل.

مراجع الفصل الأول

I- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1- جيكوب فاينر، « **التجارة الدولية والتنمية الإقتصادية** »، مجهول دار وبلد الطبع، 1952.

2- شمعون شمعون، « **مبادئ في الإقتصاد السياسي** »، دفاتر التكوين الإداري، مجهول دار الطبع، الجزائر، 1974.

3- عادل أحمد حشيش، « **تاريخ الفكر الإقتصادي** »، دار النهضة العربية، بيروت، 1974.

4- محمد صالح الحناوي، « **إدارة التسويق: مدخل الأنظمة والإستراتيجيات** »، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1984

5- توماس وهيلين & دافيد هنجر، « **الإدارة الإستراتيجية** »، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي & زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1986.

6- أ.أ.ميرونوف، « **الأطروحات الخاصة بتطور الشركات المتعددة الجنسيات**»، ترجمة علي محمد تقي الدين عبد الحسين القزويني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1986.

7- عبد السلام أبو قحف،« **السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية**»، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989.

8- جودة عبد الخالق،« **الإقتصادالدولي:من المزايا النسبية إلى التبادل اللامتكافئ**»، ط4، دارالنهضة العربية،القاهرة، 1992.

10- محمد سعيد عبد الفتاح، « **إدارة التسويق** »،الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992.

11-محمد إبراهيم عبيدات، « **مبادئ التسويق:مدخل سلوكي** »، ط2، مجهول دار الطبع، عمان- الأردن، 1992.

12- عادل أحمد حشيش،« **العلاقات الإقتصادية الدولية**»، المكتبة الإقتصادية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993

13- دومينيك سالفاتور، « **نظريات ومسائل في الإقتصاد الدولي** »، ترجمة محمد رضا علي العدل، سلسلة ملخصات شوم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.

14- محمد فريد الصحن، « **مبادئ التسويق** »، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993.

15- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، « **الدليل العملي للتسويق: إعداد وتنفيذ ومراجعة إستراتيجيتك خطوة... خطوة** »، ط1، مكتبة رجال الأعمال، مطابع المكتب المصري الحديث، القاهرة،1993.

16- أحمد عبد الرحمن احمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، دار المريخ للنشر،الرياض، 1994.

17- هاني حامد الضمور، « **التسويق الدولي** »، ط1، مؤسسة وائل للنسخ السريع، عمان، 1994.

18- محمد رفيق الطيب، « **مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات** »، ج1، « **التسيير والتنظيم والمنشأة** »،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

19- ماري هيلين لابيه، « **الصراع الإقتصادي في العلاقات الدولية** »، ط1، تعريب حسين حيدر، منشورات عويدات، بيروت، 1996.

20- عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1996.

21- صلاح الشنواني، « **الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية** »، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1996.

22- يحي سعيد علي عيد، « **بحوث التسويق والتصدير** »،ط1، مطابع سجل العرب، القاهرة، 1996.

23- مالكولم هـــب، ماكدونالد، « **الخطط التسويقية: كيفية إعدادها ، كيفية تطبيقها** »، ترجمة محمد الدويش ومحمد عبد الله العوض، مطابع معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1996.

24- عمرو حسن خير الدين، « **التسويق الدولي** »، مجهول دار وبلد الطبع، 1996.

25- كامل بربر، « **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** »، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.

26- طاهر حيدر حردان، « **مبادئ الإستثمار** »، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1997.

27- عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، ط4، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1998.

28- محمد الناشد، « **التسويق وإدارة المبيعات** »، ط2، منشورات جامعة حلب، 1998.

29- فريد النجار، « **إدارة منظومات التسويق العربي والدولي** »، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.

30- سعد غالب ياسين، « **الإدارة الدولية: مدخل إستراتيجي** »، ط1، دار اليازوردي العلمية، عمان- الأردن، 1999.

31- بيان هاني حرب، « **مبادئ التسويق** »، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1999.

32- بشير عباس العلاق & قحطان بدر العبدلي، « **إدارة التسويق** »، دار زهران، عمان، 1999.

33- نادية العارف، « **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة** »، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000.

34- عبد الواحد العفوري، « **العولمة والغات:التحديات والفرص** »، ط1، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2000.

35- زينب حسين عوض الله، «**العلاقات الإقتصادية الدولية**»،المكتبية الإقتصادية، الدارة الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، مجهول سنة الطبع.

36- عبد الرحمن زكي إبراهيم، « **مذكرات في إقتصاديات التجارة الخارجية** »، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مجهول سنة الطبع.

36- عبد السلام أبو قحف، « **التسويق: وجهة نظر معاصرة** »، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مجهول سنة الطبع.

37 - مصطفى محمود حسن هلال، « **التسويق الدولي** »، كلية التجارة، مجهول دار وبلد وسنة الطبع.

ب- رسائل الماجستير:

38- حشماوي محمد، « **التجارة الدولية والتنمية الإقتصادية بالبلاد النامية خلال عقد الثمانينات مع الإهتمام بحالة الجزائر** »، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، (غير منشورة)، 1993.

39- غول فرحات، « **المسار التسويقي بين مرحلة الإقتصاد المخطط وإقتصاد السوق** »، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، (غير منشورة)، 1996-1997.

40- عرابي فتحي، « **الإستثمار الأجنبي المباشر: دراسة حالة الجزائر خلال التسعينات** »، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،(غير منشورة) 1999-2000.

II- المراجع باللغة الفرنسية:

A-LIVRES:

41-THEODORE LEVITT, "**L'ESPRIT MARKETING**", LES EDITIONS D'ORGANISATION, PARIS, 1972.
42-PH.KOTLER, "**MARKETING MANAGEMENT**", 2emed, PUBLI-NION, PARIS, 1973.
43-J.P.HELFER & J.ORSONI, "**MARKETING**", VUIBERT GESTION, PARIS, 1982
44-J.LENDREVIE & D.LINDON & R.LAUFER, "**MARCATOR: THEORIE ET PRATIQUE DE MARKETING**", 3emed, DALLOZ, PARIS, 1983.
45-YVES CHIROUZE, "**LE MARKETING**", TOME1, 2emed, OPU, ALGER, 1990.
46-BARELIER.A & AUTRES, "**EXPORTER: PRATIQUE DU COMMERCE INTERNATIONAL**", 9emed, LES EDITIONS FOUCHER, PARIS, 1993.
47-PH.KOTLER & B.DUBOIS, "**MARKETING MANAGEMENT**", 8emed, PUBLI-UNION, PARIS, 1994.
48-SYLVIE MARTIN & JEAN-PIERRE VEDRINE, "**MARKETING: LES CONCEPTS-CLES**", EDITIONS CHIHAB, ALGER, 1996.
49-PH.KOTLER & B.DUBOIS, "**MARKETING MANAGEMENT**", 9emed, PUBLI-UNION, PARIS, 1997.
50-Md SEGHIR DJITLI, "**MARKETING**", BERTI EDITIONS, ALGER, 1998.

الفصل الثاني

إشكالات وقضايا أساسية

حول

التغير البيئي واستراتيجيات التسويق الدولي

خطــــــة الفصــــــــل الثاني

تمهيـــــد الفصـــــل

المبحث الأول: التسويق الدولي بين ضرورة التكيف مع البيئة وحتمية إدارة المعلومات .

المطلب الأول: الطبيعة الديناميكية لبيئة التسويق الدولي.

المطلب الثاني: مكونات البيئة المؤثرة على أنشطة الشركة الدولية .

المطلب الثالث: المعلومات ومتابعة بيئة التسويق الدولي.

المبحث الثاني: الإطار الإستراتيجي الديناميكي للتسويق الدولي في مواجهة البيئة المتغيرة.

المطلب الأول: التحليل الا ستراتيجي للبيئة التسويقية الدولية

المطلب الثاني: إستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية والعوامل البيئية المؤثرة فيها

المطلب الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولية.

المطلب الرابع: تنفيذ وتقويم إستراتيجية دخول الأسواق الدولية ورقابة نشاط التسويق الدولي.

خاتمـــــة الفصـــــل

تمهيـــد الفصـــل

إن تعدد واختلاف الحاجات الإنسانية غير المحدودة وصعوبة عملية إنتاج السلع والخدمات المطابقة لها، قصد جلب المستهلكين والعملاء المحليين والخارجين وتفسير سلوكهم لإقامة علاقة دائمة أو شبه دائمة معهم، نظرا لطبيعة المشكلات التي تصاحب تطور المجتمعات ومما يترتب عنه من مراحل مختلفة للنمو الاقتصادي، يتطلب ضرورة الاتصال المنظم والدائم لرجال التسويق والتسويق الدولي بهذه المشكلات والتطورات، وأقلمة أنفسهم لقبول المسؤوليات الاجتماعية الملقاة على عاتقهم، من أجل تكييف الوظائف التسويقية بشكل عام مع هذه الحاجات والمـــشكلات والتطورات.

ولهذا نجد التسويق بصفة عامة والتسويق الدولي بصفة خاصة، منذ نشأته، وهو يتكيف مع بيئته التي يعمل فيها، انطلاقا من المراحل المختلفة التي مر بها المفهوم التسويقي، ومرورا بتطور دوره في المشروع من مجرد وظيفة عادية إلى كونه نواة الوظائف الأخرى، وتحول أغلبية الشركات إلى شركات تسويقية من خلال ترجمة الفلسفة التسويقية إلى ممارسات تحقق التكامل بين جميع وظائف المشروع، وتوجيه هذا الأخير نحو خدمة المستهلك قبل كل شيء، وانتهاء ووصولا ـــ بصفة عامة ـــ إلى الربط بين إمكانيات المشروع ورغبات المستهلك في إطار البيئة التي يعمل فيها ... الشيء الذي جعل من النشاط التسويقي : نشاطا هادفا بسعيه إلى التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين والعمل على تلبيتها، ونشاطا مستمرا لبدء وظائفه قبل وخلال وبعد عملية الإنتاج، ونشاطا متطورا لاعتنائه بمشكلات ومتطلبات الحاضر والمستقبل، ونشاطا معقدا لارتباطه بالأسواق الآخذة في النمو والأتساع والتقدم التكنولوجي الهائل والمنافسة....الخ.

ولا شك أن كونه عملية هادفة، مستمرة ، متطورة ومعقدة ، إنما ترتبط بمعرفة البيئة التي يعمل فيها؛ فمتابعة المتغيرات البيئة السياسية،القانونية،الاقتصادية،الثقافية والاجتماعية باستمرار دون انقطاع عن طريق إدارة المعلومات نفسها وبحوث التسويق في إطار نظام المعلومات التسويقية، قصد تحليل هذه المتغيرات لاستنباط نقاط القوة للارتكاز عليها ،ونقاط الضعف لمعالجتها بالإضافة إلى تحديد الفرص لاستغلالها ،والمخاطر (التهديدات) لتفاديها، هو الذي يحقق التكيف البيئي للشركة، ويجنبها الاغتراب البيئي الذي يهدد وجودها واستمرارها في ساحة الأعمال.

إن دراسة العلاقة بين المتغيرات البيئية والنشاطات الدولية لم تلق اهتماما كبيرا من الدارسين

بصورة رسمية حتى سنوات السبعينات من القرن الماضي[1]. فعمليات التغيير هي نقطة البداية لبحث ودراسة مراحل التطور الدولي للشركة، كما أن الانخراط في الأعمال الدولية يرجع إلى عدة عوامل ديناميكية ومتغيرة وسريعة الحركة منها الحاكمة، والشرطية والدافعة والساحبة، ولهذا فإن التسويق الدولي يعمل فوق أرضية وقاعدة ديناميكية ومتحركة ومتسارعة زمنيا ونوعيا وكميا ، مما يستدعي الأخذ بالتوجه الإستراتيجي للمفهوم والفلسفة التسويقية، وأن يكون مسيطرا على تفكير الإدارة ،ويكون طريقة لها في التعامل والتفاعل مع هذه المتغيرات البيئية ، إذ إن مراعاة كيفية التكيف مع الانتقال البيئي والنوعي والكمي من وضع إلى آخر وفترته ومراعاة كيفية تحقيق التوازن يبن التغير المستمر للبيئة وإمكانيات الشركة، لتحقيق البقاء والاستمرار في الأسواق الخارجية، يتطلب رؤية إستراتيجية ديناميكية للشركة الدولية ككل ولإدارة التسويق الدولي بشكل خاص.

ولهذا وفي سبيل الإلمام ببعض الإشكالات والقضايا المتعلقة بالتغير البيئي والإطار الإستراتيجي للتسويق الدولي، لتحقيق بعض أهداف البحث من خلال هذا الفصل الثاني ارتأينا تقسيمه إلى مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: التسويق الدولي بين ضرورة التكيف مع البيئة وحتمية إدارة المعلومات.

المبحث الثاني: الإطار الإستراتيجي الديناميكي للتسويق الدولي في مواجهة البيئة المتغيرة.

---

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ، ص 56.

المبحث الأول: التسويق الدولي بين ضرورة التكيف مع البيئة وحتمية إدارة المعلومات

نعيش اليوم في عالم متغير في كل نواحيه ومظاهره، ويتسارع التغير في هذا العالم إلى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود الفاصلة للزمان والمكان ،أي تتلاشى الفواصل بين ما هو قديم وجديد، وبين ما هو ثابت نسبيا ومتحول ، وبين ما هو كائن وما سيولد ويخلق بأشكال ومضامين كيفية جديدة، ويظهر هذا التغير بجلاء أكثر في البيئة التكنولوجية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية للعالم،.. ولعل مصطلح" العولمة" هو أهم وصف لهذا التسارع في التغير الكمي والنوعي في البيئة الدولية بصفة عامة وبيئة الأعمال الدولية بصفة خاصة، فقد ازدادت اقتصاديات العالم اندماجا فيما بينها واتسعت دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية، التجارة الدولية، المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال بين هذه الاقتصاديات بصورة لم يسبق لها مثيل.

وعلى ذلك فإن الصعوبة الرئيسية لعملية الإدارة الدولية بصفة عامة وإدارة التسويق الدولي بصفة خاصة تكمن في بيئتها المعقدة والمركبة، وما تتضمنه من متغيرات اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وثقافية وسياسية وقانونية وغيرها ، وهي متغيرات من الصعب جدا إن لم يكن من المستحيل السيطرة عليها أو التحكم في اتجاهاتها وأبعادها، فإن كل ما تستطيع الإدارة الدولية ومنها إدارة التسويق الدولي القيام به هو محاولة التتبع الدائم للبيئة لصالح الشركة، من أجل التقليل من المخاطر والتهديدات أو استغلال الفرص التي تفرزها هذه البيئة لتحقيق التكيف المطلوب معها.

لذلك من المفترض أن تهتم الشركة بتطوير وتنمية معرفتها بهذه البيئة، لأن هذه المعرفة هي أساس قراءتها لواقع الشركة ومتغيرات بيئتها والتحديات والفرص الحالية والمتوقعة والتي يجب أن تستثمرها على الوجه الأمثل،ولذلك أصبحت المعرفة بصفة عامة والمعلومة بصفة خاصة قوة إستراتيجية كبيرة ،حيث يمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية وقوة نوعية لا مثيل لها لأي شركة تمارس الأعمال الدولية، خاصة ونحن نعيش ثورة معلوماتية حولت المجتمعات من مجتمعات صناعية إلى مجتمعات المعرفة.

وعليه فإن على أي شركة دولية لتفادي الوقوع في الاغتراب البيئي الذي ينهي وجودها من عالم الأعمال الدولية، وتحقيق التكيف الفعال مع هذه البيئة المتعددة والمختلفة والمتداخلة في متغيراتها، أن تتابع هذه المتغيرات باستمرار ودون انقطاع من أجل جمع المعلومات الضرورية والكافية لاتخاذ القرارات المناسبة، عن طريق رسم وتخطيط مسارات هذه المعلومات وتدفقها حتى يكون استغلالها

فعالا، ولا يتم ذلك إلا عن طريق نظام للمعلومات التسويقية في إطار النظام التسويقي الدولي لتسهيل عملية بحوث التسويق الدولي التي تسعى إلى كشف فرص وتهديدات البيئة بالإضافة إلى نقاط قوة ضعف الشركة عند ممارستها للأعمال الدولية.

المطلب الأول: الطبيعة الديناميكية لبيئة التسويق الدولي

قلنا في الفصل الأول أن المشكلة التسويقية تتمحور حول مشكلة المطابقة بين السلع والخدمات وبين الحاجات والرغبات، وأن فلسفة التسويق تدور حول وجوب توجيه كل أنشطة المشروع نحو ما يحتاجه المستهلك مع مراعاة تحقيق مصلحة المشروع والمجتمع في نفس الوقت (بالنسبة للتسويق المحلي) وتحقيق توافق مصلحي بين المنتج وحكومته ودولة المستهلك الأجنبي (بالنسبة للتسويق الدولي) .وبما أن القيام بأنشطة المشروع تتم وفق إمكانياته المتاحة وفي ظل بيئة تسويقية متغيرة، فإن القيام بأنشطة التسويق يتم على ضوء حاجات ورغبات المستهلك في إطار إمكانيات المشروع والبيئة الموجود فيها، ولذلك ينظر الكثيرون للتسويق باعتباره من أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا وحركية حيث يعتمد نجاح الشركة ويتأثر بالمدى الذي يمكن تحقيق التوازن في ظله بين الظروف البيئية وإمكانيات الشركة.

ولذلك فإن دراسة وتحليل بيئة التسويق الدولي ذات أهمية قصوى، وقد زادت أهميتها مؤخرا مع ظهور ما يسمى بـــ "العولمة"(*) وما صاحبها من التغيرات التي يعرفها العالم بصفة عامة وبيئة الأعمال الدولية بصفة خاصة سواء من ناحية حجم هذه التغيرات أو سرعتها أو اتجاهها أو أبعادها ،أبرزت أهمية التسويق الدولي بالنسبة للشركات الدولية في متابعة هذه التغيرات وتحليلها قصد استغلال الفرص التي تتيحها هذه التغيرات ،أو تجنب المخاطر والتهديدات التي تتولد عنها.

(*)العولمة هي واحدة من ثلاث كلمات عربية جرى طرحها ترجمة للكلمة الإنجليزية (GLOBALISATION) والكلمتان الأخريان هما: الكوكبة والكونية وربما كانت الغلبة في الاستخدام للشيوع ، إذ جرى استخدام كلمة عولمة على نطاق واسع بحيث غدت لا تستغربها الأذهان.

الفرع الأول: العولمة وبيئة الأعمال الدولية

تظهر العولمة كمفهوم في أدبيات العلوم الاجتماعية الجارية كأداة تحليلية لوصف عمليات التغيير في مجالات مختلفة، ولكن العولمة ليست محض مفهوم مجرد، فهي عملية مستمرة في مجالات السياسة والاقتصاد والثقافة والاتصال[1]. وإذا أردنا أن نقترب من صياغة تعريف شـــامل للعولمـــة (MONDIALISATION/ GLOBALISATION)[*]،فلابد أن نضع في الاعتبار ثلاث عمليات تكشف عن جوهرها[2] :

ـــ العملية الأولى تتعلق بانتشار المعلومات بحيث تصبح مشاعة لدى جميع الناس.

ـــ والعملية الثانية تتعلق بتذويب الحدود بين الدول.

ـــ والعملية الثالثة هي زيادة معدلات التشابه بين الجماعات والمجتمعات والمؤسسات.

وأيا كان الأمر، فيمكن القول إن جوهر عملية العولمة يتمثل في سهولة حركة الناس والمعلومات والسلع بين الدول على النطاق الكوني .والمواد والنشاطات التي تنتشر عبر الحدود، يمكن تقسيمها إلى فئات ستة: بضائع وخدمات ،أفراد ، أفكار ومعلومات، نقود، مؤسسات ،أشكال من السلوك والتطبيقات ،وغني عن البيان أن أكثر الأشياء تعينا من بين كل هذه الأشياء هي البضائع والخدمات.

وعلى ذلك يتم في أغلب الأحوال تناول العولمة كظاهرة اقتصادية تتحدد خصائصها في بروز الأسواق العالمية للسلع ورؤوس الأموال وفي خلق نظم الإنتاج المدمجة، ولذلك تعمل الإستراتيجيات التي تعدها المشروعات على إعطاء الأولوية للعمل على صعيد الأسواق العالمية بدلا من الأسواق القومية أو المحلية [3].

---

(1) السيد يسين ، « في مفهوم العولمة »، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية حول " العرب والعولمة " ، ط1 ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 1998 ، ص 25.

(*) يمكن أن تستخدم العولمة بوصفها صيغة مصدرية أي دالة على الممارسة والفعل فتقابل عندئذ في الإنجليزية كلمة GLOBALISATION .ويمكن أن تستخدم بوصفها صيغة اسمية فتدل عندئذ على الظاهرة و تقابل في الإنجليزية كلمة GLOBALISM.. راجع في ذلك : عزالدين إسماعيل ، « العولمة وأزمة المصطلح » ، مجلة العربي ، العدد 498 ، مايو 2000 ، وزارة الإعلام ، الكويت ، ص 167.

(2) السيد يسين ، المرجع السابق، ص 27

(3) ميشيل كلوغ ، « أربع أطروحات حول عولمة أمريكا » ، مجلة الثقافة العالمية ، العدد 85 ، نوفمبر – ديسمبر 1997 ، المجلس الوطني للثقافة للفنون والآداب ، الكويت ، ص 56.

ويرجع سبب غلبة البعد الاقتصادي على أغلب تعريفات العولمة إلى:

ــ أن الذي طرح تلك التعريفات أغلبهم اقتصاديون.

ــ أن الذي قدم تلك التعريفات هالهم ضخامة الآثار الاقتصادية للعولمة .

ولذلك نجد أن الصندوق النقدي الدولي FMI يعرف العولمة بأنها:"التعاون الاقتصادي المتنامي لمجموع دول العالم ، والذي يحتمه ازدياد حجم التعامل بالسلع والخدمات وتنوعها عبر الحـــــدود، إضافة إلى تدفق رؤوس الأموال الدولية والانتشار المتسارع للتكنولوجيا في أرجاء العالم كله"[1].

العولمة ــ إذن ــ هي الحركة النشيطة والحرة والمتسارعة للمبادلات العالمية، المالية والتجارية ، هي إلغاء الحدود والحواجز الجمركية وخلافها أمام حركة تنقل السلع ورؤوس الأموال [2] .فخلال العقدين الماضيين تضاعفت الصادرات العالمية من السلع مرتين تقريبا كنسبة من الناتج العالمي، من 10 إلى20 في المائة ، ومع تزايد التعامل في الخدمات على النطاق الدولي فإن حصتها في التجارة الدولية ارتفعت من 15 إلى 22 في المائة. وبين كل سبع معاملات في تجارة الأسهم في عالم اليوم هناك معاملة تضم شريكا أجنبيا كطرف مقابل، ومع اتساع عمليات الشركات المتعددة الجنسيات فإن مبيعات فروعها في الخارج قد تفوق الآن مجموع الصادرات العالمية، وفي كل الإحصائيات تشير إلى العولمة أي تنامي الإندماج الدولي لأسواق السلع والخدمات ورؤوس الأموال[3].

وتقوم العولمة الآن بتغيير المسرح الاقتصادي العالمي بطرائق جوهرية، ويحركها في ذلك، الاندفاع واسع النطاق صوب تحرير التجارة وأسواق رأس المال ، وزيادة إنتاج الشركات، وإستراتيجيات التوزيع والتغيير التكنولوجي الذي يزيل بسرعة الحواجز التي تعترض إمكانيات التجارة الدولية في السلع والخدمات وحركة رؤوس الأموال[4].

من الصعب تحديد كل المظاهر الاقتصادية للعولمة، فهي تتخذ مظاهر عدة، ومن الصعب إرجاعها إلى عامل واحد أو اثنين، فهناك غير عامل له دور فيها، ليس ذلك فحسب، بل أن الأسباب والنتائج تختلط،بمعنى أن النتيجة تصير سببا لمزيد من العولمة ،والسبب يصير مظهرا آخر من مظاهر العولمة، وخلاصة الأمر أن الأسباب ليست عديدة فحسب، بل متداخلة تقوي من أثر بعضها ،ومع ذلـــــك

(1) عمر عبد الكريم ، « **في قضايا العولمة : إشكالات قرن قادم** » ، سما للنشر ، مجهول بلد الطبع ، 1999 ، ص 19.

(2) محمد دياب ، « **عولمة الاقتصاد** » ، مجلة **العربي** ، العدد 494 ، يناير 2000 ، وزارة الاعلام ، الكويت ، ص 39.

(3) ضيا قريشي،« **العولمة : فرص جديدة وتحديات صعبة** » ، مجلة **التمويل والتنمية** ، المجلد 33 ، العدد 1، مارس 1996 ،صندوق النقد الدولي، واشنطن ، ص 30.

(4) ضيا قريشي ، المرجع السابق ، ص 30.

سنحاول هنا أن نرصد أهم العوامل في العقود الأخيرة وكيف قادت العولمة، وهي عوامل متفاعلة مع بعضها إلى درجة تجعل من الصعب تحديد الأهمية النسبية لها وعزل المنفصل عنها ، ولكننا سنجملها في عوامل عدة ،ونرتبها كالآتي[1]:

ـــ تحرير التجارة الخارجية بين الدول.

ـــ حركة التكامل الاقتصادي بين الدول.

ـــ الشركات المتعددة الجنسيات.

ـــ التطورات التقنية (التكنولوجية).

ـــ تحرير الاقتصادات ورفع القيود عن النشاط الاقتصادي.

ـــ الخوصصة (التخصيص).

وهكذا فإن مظاهر العولمة تتعدد، ولكننا نجد أن التجارة الدولية والاستثمار الأجنبي هما العاملان الأكثر أهمية في العولمة الاقتصادية ، وباعتبار أن هذين العاملين هما أهم مجالات الأعمال الدولية(وبالتالي التسويق الدولي كما رأينا سابقا) فإن "تومبسون" THOMPSON قد وضع الشركات المتعددة الجنسيات في قلب العولمة الاقتصادية، كما اعتبر "نلسون" NELSON إن نجاح هذه الشركات كان محوريا ،إن لم يكن المحرك الأساسي لعملية تكامل الاقتصاد العالمي التاريخية، أما "ديكن" DICKEN فيرى أن نسق وعملية العولمة أتيا من التفاعل بين الشركات المتعددة الجنسيات والدولة القومية، في سياق بيئة تقنوية متغيرة بل يضيف "ديكن" أن الشركات المتعددة الجنسيات هي أكثر قوة منفردة وراء التحولات في النشاط الاقتصادي العالمي، ويرجع ذلك إلى[2]:

ـــ تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من قطر.

ـــ قدرتها على استغلال الفوارق بين الدول في هبات الموارد.

ـــ مرونتها الجغرافية.

ويقول "ديكن" أن هناك شبكات معقدة من العلاقات داخل كل شركة وبينها وشركات ومؤسسات أخرى على المستوى المحلي والقطري والعالمي، تنقل وتتبادل السلع والخدمات والاستثمارات من خلال تلك الشبكات، داخل وخارج الشركات وبين الدول، وأن هذه الشبكات والعلاقات هي الخيوط التي عبرها تتصل وتربط أجزاء الاقتصاد العالمي ومن خلالها يتم التخصـــــص

(1) احمد عبد الرحمن أحمد ، « **العولمة : المفهوم ، المظاهر والمسببات** » ، مجلة **العلوم الاجتماعية** ، المجلد 26 ، العدد 1، ربيع 1998 ، مجلس النشر العالمي، الكويت ، ص 60.

(2)أحمد عبد الرحمن أحمد، « **العولمة: المفهوم، المظاهر والمسببات** »، المرجع السابق،ص 63.

الدولي بين البلدان. وحتى تتضح الصورة أكثر فإن الجدول التالي يوضح الشركات "المائتان الأولى" التي تغطي أنشطتها العالمية دون تمييز القطاعات الإنتاجية الأولى والثانية والثالثة أي:الاستثمارات الزراعية الكبرى والمنتجات المصنعة والخدمات المالية والتجارية...الخ، ومن الناحية الجغرافية تنتمي هذه الشركات إلى ست دول هي اليابان (62 شركة)، الولايات المتحدة الأمريكية (53 شركة)، ألمانيا (23 شركة)، فرنسا (19 شركة)، المملكة المتحدة (11شركة) سويسرا(8 شركات)،كوريا الجنوبية (6 شركات)، إيطاليا (5 شركات)، وهولندا (4 شركات) [1].

الجدول رقم (06): الشركات المائتان الأولى في العالم (أرقام 1995)

البلد	عدد الشركات	رقم المعاملات بمليارات الدولارات	الأرباح بمليارات الدولارات	الحصص بالمائة (%)	
				من الأرباح الإجمالية	من رقم المعاملات الإجمالي
اليابان	62	3196	46	40.7	18.3
الولايات المتحدة	53	1998	98	25.4	39.2
ألمانيا	23	786	24.5	10	09.8
فرنسا	19	572	16	07.3	06.3
المملكة المتحدة	11	275	20	03.5	08
سويسرا	08	244	09.7	03.1	03.9
كوريا الجنوبية	06	183	03.5	02.3	01.4
إيطاليا	05	171	06	02.2	02.5
م.المتحدة/هولندا	02	159	09	02	03.7
هولندا	04	118	05	01.5	02
فنزويلا	01	26	03	00.3	01.2
السويد	01	24	01.3	00.3	00.5
بلجيكا/هولندا	01	22	00.8	00.3	00.3
المكسيك	01	22	01.5	00.3	00.6
الصين	01	19	00.8	00.2	00.3
البرازيل	01	18	04.3	00.2	01.7
كندا	01	17	00.5	00.2	00.2
المجموع	200	7850	251	100 % (*)	100% (*)
الإنتاج الداخلي الخام العالمي		25223			
(*) لا يعطي المجموع 100% بالضبط لأن النسبة المئوية جبرت بأرقام كاملة دون كسور					

المصدر: فريدريك كليرمونت،«نحوحكومة عالمية متعددة الجنسيات: مائتا شركة تجارية تسيطر على العالم»،مرجع سبق ذكره،ص21

(1) فريدريك كليرمونت،« نحو حكومة عالمية متعددة الجنسيات: مائتا شركة تجارية تسيطر على العالم»، مجلة لوموند ديبلوماتيك، العدد 35،أوت 1997، باريس، ص 20.

ويوضح الجدول التالي (رقم 07) قائمة بأسماء أكبر 25 شركة متعددة الجنسيات مرتبة حسب حجم المبيعات، حيث يلاحظ أن العديد من هذه الشركات تعمل في أكثر من 100 دولة، حيث تتواجد على سبيل المثال شركة أي .بي.أم (IBM) في 132 دولة.

الجدول رقم (07) : أكبر 25 شركة متعددة الجنسيات (أرقام 1992)

الترتيب	إسم الشركة	الموطن الأصلي	حجم المبيعات بالبليون دولار
01	جنرال موتورز	الولايات المتحدة	123.7
02	شل	أنجلو/هولندية	103.8
03	أجسون	الولايات المتحدة	103.2
04	فورد	الولايات المتحدة	88.9
05	تويوتا	اليابان	78
06	أي بي أم	الولايات المتحدة	65.3
07	أي أر أي	إيطاليا	64
08	جنرال إلكتريك	الولايات المتحدة	60.2
09	بريتش بيتروليوم	المملكة المتحدة	58.3
10	ديلمر بيتز	ألمانيا	57.3
11	موبيل	الولايات المتحدة	56.9
12	هيتاشي	اليابان	56
13	ماتسوشيتا	اليابان	48.5
14	فيليب موريس	الولايات المتحدة	48.1
15	فيات	إيطاليا	47.8
16	فولكس فاجن	ألمانيا	46
17	سيمنس	ألمانيا	44.8
18	سامسونج	كوريا الجنوبية	43.7
19	نيسان	اليابان	42.9
20	يونيلفر	أنجلو/هولندية	41.2
21	إيه أن أي	إيطاليا	41
22	ديوبونت	الولايات المتحدة	38
23	تكساكو	الولايات المتحدة	37.5
24	شيفرون	الولايات المتحدة	36.7
25	ألف كويتين	فرنسا	36.3

المصدر: عمرو حسن خير الدين،« **التسويق الدولي**»، مرجع سبق ذكره ص 39.

مما سبق يمكن القول أن الشركات المتعددة الجنسيات بصفة عامة والإدارة الدولية بصفة خاصة تعمل في وسط بيئي معقد وكثير المتغيرات، سواء تعلق الأمر ببيئة الدول الأم، أم ببيئة

المضيفة، وتداخلهما وتفاعلهما مع بعضهما البعض، فالعولمة أدت إلى تغير كمي ونوعي في بيئة الأعمال الدولية، مما يعني أن لها آثارا عميقة على الدول والشركات الدولية، فهي تخلق فرصا جديدة هامة: إقامة أسواق للتجارة، وإيجاد مجموعة كبيرة من السلع التجارية، وتدفقات أكبر من رؤوس الأموال ..إلخ والفرص الجديدة تواكبها تحديات جديدة قاسية للإدارة الاقتصادية، فالاندماج يتطلب انتهاج تجارة حرة ونظام استثماري حر، وفي مجال التجارة تزداد المنافسة عنفا... الخ، وفي مثل هذه الأوضاع وغيرها تكسب السياسات الاقتصادية السليمة أهمية متزايدة، فالمكاسب المحتملة قد ازدادت، ولكن العقوبات ستكون أكبر أيضا في حالة جمود السياسة أو ارتكابها الأخطاء... وسوف يؤدي الاندماج الناجح للبلدان في الاقتصاد العالمي إلى التمييز بشكل متزايد بين البلدان ذات الأداء الاقتصادي القوي وذات الأداء الضعيف، والبلدان التي ستكون في وضع أفضل للاستفادة من الفرص الجديدة التي تتيحها العولمة هي البلدان التي تبادر بسرعة إلى تحويل سياساتها وهياكلها لتعزيز النمو المتجه للخارج، وذلك بانتهاج سياسات في مجالات التجارة والاستثمار وسعر الصرف تؤدي إلى مزيد من الانفتاح وزيادة القدرة التنافسية[1].

وعليه وفي هذه الأوضاع المتغيرة في إطار العولمة، يمكن القول أن الإحساس بأهمية البيئة هو أعظم "نبض" للعولمة [2] ،خاصة وأن التنافسية في العالم أصبحت بين شركات وليس بين أنظمة قومية [3].

الفرع الثاني: البيئة والمشكلات التسويقية

إن تعقد البيئة وكثرة تغيراتها يؤدي إلى جملة حتى من المشكلات خاصة بالنسبة للتسويق، فلعل مشكلات هذا الأخير تمثل نوعا من المشاكل أصعب من الكثير من المشاكل في المجالات الأخرى، ولذلك فإن المشكلات التسويقية محلية كانت أم دولية تتصف بالخصائص التالية:

1- **التعقيد**: ربما يكون التسويق من أصعب الميادين التي تعمل فيها الإدارة، وتتخذ بشأنها القرارات المناسبة، لأن التسويق يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة، ورغم أنه من صميم عمل التسويق أن تواجه المشاكل التي تنشأ في البيئة الخارجية، إلا أن الكثير من القرارات التي تؤثر في التصدير مثلا، لا يتخذها مديرو التسويق الدولي أنفسهم، مثال ذلك: الأموال المخصصة للبحوث والتطوير وتصميم

(1) ضيا قريشي، مرجع سبق ذكره، ص31.

(2) محمد رؤوف، « إدارة العولمة »، سلسلة كراسات العروض، مكتبة أكاديمية القاهرة، 1999، ص 18.

(3) محمد رؤوف، المرجع السابق ص 23.

المنتوج، وهذه أحد المشاكل المهمة التي تواجهها إدارة التسويق الدولي في تعاملها مع المشاكل التسويقية، ويعتبر قيد الزمن من المسائل المقيدة بالنسبة للمشاكل التسويقية، نظرا إلى طول الفترة التي حدث فيها أثر القرارات، فقد تظهر القرارات التي تتخذ الآن على أنها مناسبة للمشكلة التي أمامنا، ولكن سرعان ما يظهر خطؤها في المدى البعيد(1).

2- **عدد كبير من المتغيرات**: عندما يتخذ مدير التسويق الدولي القرارات يجب أن يأخذ في الحسبان عددا كبيرا من المتغيرات، هناك الكثير من البدائل التي يستطيع المدير أن يختار بينها لحل مشكلة تسويقية؛ مثلا هناك العديد من إستراتيجيات الترويج تستطيع الإدارة أن تختار بينها ويمكن استخدام كل منها بطرق مختلفة .

بعض هذه المتغيرات يمكن الرقابة عليها والتحكم فيها بواسطة متخذ القرار، ومن أمثلة تلك المتغيرات: جهود رجال البيع، الأسعار، الوكلاء بالعمولة...وغيرها، وبعضها الآخر لا يمكن التحكم فيها، ومن أمثلة المتغيرات الصعبة: الظروف السياسية والاقتصادية سواء في الدولة الأم أو الدولة المضيفة والتغيرات التكنولوجية...وغيرها. وعندما نأخذ جميع المتغيرات وآثارها في الحسبان يكون واضحا أن عملية اتخاذ القرارات ليست عملية سهلة (2).

3- **ارتباط المتغيرات**: نجد في أغلب المشاكل الإدارية ـــ وبصفة خاصة المشاكل التسويقية ـــ أن المتغيرات (سواء المتحكم أو الغير متحكم فيها) مرتبطة ومتداخلة. مثال ذلك قد يؤثر تقديم سلعة جديدة على المبيعات بمقدار 2 % ، ولكن إذ ربطنا هذا مع الإعلان فقد يصل الأثر إلى 10%، وإذا أضيف أيضا أثر تغير السعر فهناك احتمال آخر لزيادة المبيعات. يصعب أن نصل إلى نتيجة كل متغير على حدة والسبب في ذلك(3):

أ ـــ تعدد المتغيرات المتداخلة في العملية الإدارية.

ب ـــ عدم استقرار العلاقة بين المتغيرات حيث من المحتمل أن تتغير أثر كل متغير مع الوقت.

إن التصميم المناسب للسلعة كما نراه اليوم قد لا يستمر كذلك بعد فترة من الزمن، كما أن نجاح الإعلانات يختلف بين وقت وآخر. وتؤثر مشكلة عدم استقرار العلاقة بين المتغيرات بطريقة أخرى، حيث على المدير أن يحل مشكلة الآن بنفس الأسلوب الذي أستخدم من قبل، لذلك يجب على المدير أن يتعرف على المتغيرات القائمة وقت اتخاذ القرار، ولا نستطيع أن نعتمد على حلـــــول

(1) محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 172.

(2) محمد سعيد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص 173.

(3) محمد سعيد عبد للفتاح، المرجع السابق، ص 173.

أخرى أو قرارات اتخذت في الماضي (رغم أننا نستطيع أن نسترشد بها) [1] .

إن خصائص المشكلات التسويقية إنما هي انعكاس لمتغيرات البيئة التي تتعرض جميع الشركات والمنشآت والمنظمات - بدرجات متفاوتة- لتأثيرها. وباستعراض عدد من البحوث التي تناولت دراسة البيئة يمكن عرض بعض المحاولات الخاصة بتعريف البيئة، وعلى سبيل المثال:

ـــ في ضوء إسهامات "إمري و ترست" (EMERY & TRIST) نجد أن البيئة هي: « مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء أو تحقيق أهدافها »[2].

ـــ ويشير "طومسون" (THOMSON) إلى البيئة بأنها: « مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنشأة معا » [3].

ـــ ويعرفها "كونيشي" (KENICHI OHMEE) بأنها: « كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المنشأة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع ـــ لحد كبير ـــ لسيطرة الإدارة، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة » [4] .

ومن أجل ذلك، فإن خصائص البيئة تمثل فيما يلي:[5]

1 ـــ التفرد أو التميز (UNIQUENESS) فبيئة منظمة الأعمال (س) تختلف عن بيئة منظمة الأعمال (ع)، حتى وإن لم يختلفا في نوع المتغيرات فإن التباين سيكمن بالضرورة في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منها.

2 ـــ الطبيعة المتغيرة (الديناميكية) للبيئة أي عدم ثباتها.

3 ـــ صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات.

4 ـــ التأثير المتبادل والتداخل والتراكب بين المتغيرات البيئية؛ فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض الآخر.

---

(1) محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 174.

(2) (3)عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1، مرجع سبق ذكره، ص79.

(4) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(5) عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات الإدارة الإستراتيجية** »، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مجهول سنة الطبع، ص 113-114.

وعلى ذلك يمكن تصنيف البيئة من حيث درجة الاستقرار إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:[1]

1 ــ **البيئة المستقرة:** حيث تكون القوى الاقتصادية أو قوى السوق (العرض أو الطلب مثلا) والقوانين، التكنولوجيا، الثقافة والعادات والتقاليد مستقرة عاما بعد الآخر.

2 ــ **البيئة بطيئة التطور:**حيث يمكن بدرجة كبيرة التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث سواء فيما يتعلق بالعرض أو الطلب أو مستوى التقدم التكنولوجي...الخ.

3 ــ **البيئة المضطربة** (TURBULENT ENVIRONMENT): حيث يصعب التنبؤ بالتغيرات (سواء كانت جوهرية أو خلاف ذلك) التي قد تحدث مثل التغير المفاجئ الذي يحدث في الطاقة، التغير الذي يحدث في التكنولوجيا والقوانين وغيرها، مما قد يترتب عليه ظهور تهديدات أو أخطار تواجه المنظمة.

الفرع الثالث: الإدارة الإستراتيجية الدولية بين التكيف والإغتراب البيئي

مما سبق يمكن الاستنتاج بأن بيئة الأعمال الدولية بصفة عامة، وبيئة التسويق الدولي بصفة خاصة، تتغير من وقت إلى آخر، ويخطئ من يفترض الثبات أو يقبلها في ميدان الأعمال والتسويق. فالأسعار والسلع والأذواق تتغير من وقت لآخر، وكذلك العلاقات السياسية والعادات وعدد السكان والمنافسة وغيرها.

وأداء إدارة الشركة بوجه عام، والأداء التسويقي بوجه خاص، هو أحد نواتج العلاقة القائمة بين الشركة وبين البيئة، وهذا الأداء يرتفع كلما ارتفعت درجة "تكيف الشركة مع البيئة" والمقصود بــ"التكيف البيئي" هو القدرة على الملاءمة أو التواؤم والانسجام بين الشركة والبيئة، ويقاس هذا التكيف بمدى قدرة الشركة على:[2]

1- تدبير احتياجاتها المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.

2- قدرة الشركة على اكتشاف الفرص الحالية والمرتقبة التي تقدمها البيئة.

3- قدرتها على تجنب التهديدات والأخطار التي تنشأ أو تواجهها.

4- القدرة على الاستمرار والتحديث والتطوير وتزايد حجم المبيعات أو رقم الأعمال.

---

(1) عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1، مرجع سبق ذكره، ص 88.

(2) عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1، المرجع السابق، ص 84و87

5- الحصول على تأييد جمهور المجتمع وجماعات الضغط والحكومة المضيفة.

ولهذا فإن "كوتلر"(PH. KOTLER) يؤكد أن نجاح وبقاء نمو وكينونة المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على التكيف (ADAPTATION) والتفاعل (INTERACTION) مع الظروف البيئية المحيطة بها [1]. أما فشل وتدهور المؤسسات فيعود بالدرجة الأولى ــ كذلك ــ إلى أنها لا أو لم تستطع التكيف مع بيئتها، وهذا ما يسمى بــ "الاغتراب البيئي".

ويقصد بــ "الاغتراب البيئي" عدم قدرة الشركة على التكيف مع بيئتها، إما لعدم توافر البيئة الملائمة للإبداع والمشجعة على المخاطرة لاكتشاف واستغلال الفرص، وتحقيق الاستمرار والنمو، أو عدم قدرة الشركة ذاتها على تحقيق درجة ملائمة من التكيف البيئي، ومن أهم مظاهر الاغتراب البيئي ما يلي:[2]

1- عدم القدرة على اكتشاف الفرص المتاحة أو عدم القدرة على استغلال الفرص.

2 ــ عدم وجود خطط لتنمية المهارات المطلوبة لمواجهة حاجات ومتطلبات المستقبل.

3 ــ عدم وجود خريطة مستقبلية للتصورات البديلة لموقف الشركة في المستقبل .

4 ــ الجمود التقني المرتبط بأساليب وآليات الإنتاج والإدارة والتسويق .

5 ــ التهاون وعدم الاكتراث .

6 ــ الخوف من التغيير .

ولهذا فإنه لتحقيق التكيف البيئي المطلوب وتجنب حالة الاغتراب البيئي، لابد للشركة من تفكير إستراتيجي لمواجهة بيئتها المتغيرة ولا يمكن لها ذلك إلا بتبني نظام الإدارة بالإستراتيجيات، وبعبارة أخرى لا بد لها من "إدارة إستراتيجية" تقوم بإدارة الشركة، والبيئة، والتغيير في نفس الوقت؛ ولذلك نجد "كوتلر" يعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: « عملية تنمية وصيانته العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة » [3] .

---

(1) جنادي كريم، « **أهمية وظيفة التسويق للمؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية في إقتصاد السوق** »، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، 2001.2000. ص 33.

(2) عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات الإدارة الإستراتيجية** »، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

(3) عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات الإدارة الإستراتيجية** »، المرجع السابق، ص 64.

ولهذا ومن أجل مواجهة البيئة ومتغيراها لا بد من تخطيط إستراتيجي دولي وفق الخطوات التالية:

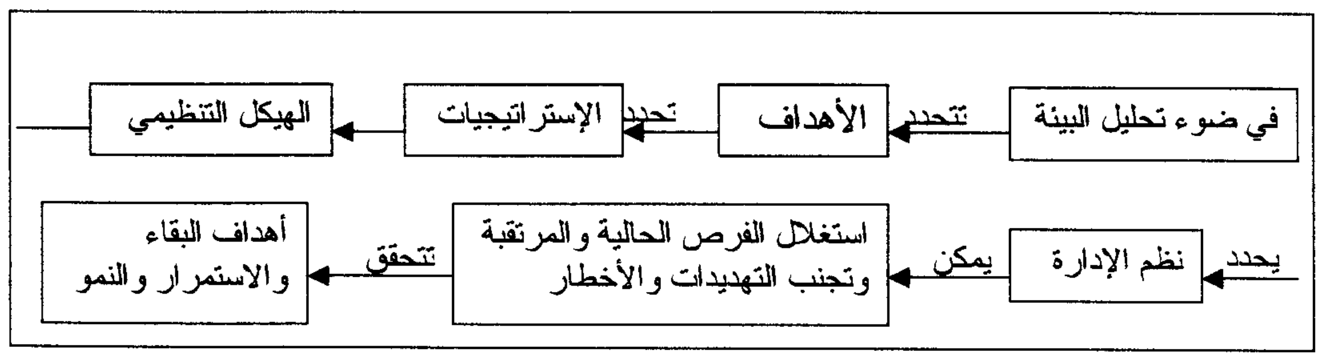
1 ــ صياغة الإستراتيجية: وتتم من خلال دراسة وتحليل البيئة، تحديد رسالة (مهمّة) وأهداف الشركة ثم وضع البدائل الإستراتيجية على ضوء ذلك.

2 ــ تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية: ويتم عن طريق وضع البرامج والإجراءات .

3 ــ التقويم والرقابة: وتتم بمراقبة نشاطات الشركة ونتائج الأداء، لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب.

الملاحظ من خلال هذه الخطوات أن تحليل ودراسة البيئة هو أساس ومنطلق التخطيط الإستراتيجي، ولهذا فإن تحقيق التكيف البيئي يبدأ بتحليل البيئة، وفي ضوء التحليل يتم وضع الأهداف، وفي ضوء الأهداف يتم تصميم الإستراتيجيات ثم بناء الهيكل التنظيمي الذي سينفذ الإستراتيجيات وأخيرا النظم الإدارية التي سيتم تبنيها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13) : متطلبات تحقيق التكيف البيئي



المصدر: عبد السلام أبوقحف، « أساسيات التسويق »، ج1، مرجع سبق ذكره، ص 87.

وعلى ذلك تتباين المنشآت من حيث قدرها على التعامل مع البيئة المحيطة بها، فهناك نوعين من المنشآت في هذا المجال:(1)

1 ــ المنشآت المتفاعلة مع البيئة (REACTIVE ORGANIZATION) :وهي التي تغير من سياساها و إستراتيجياها ومن ثم قرارها وفقا للتغير الحادث في البيئة، فهي لا تسعى إلى تغيير البيئة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها، ويرجع ذلك لضعف إمكانياها.

2 ــ المنشآت الفعالة (REACTIVE ORGANIZATION) :وهي لا تكتفي بمجرد التغير

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 37.

وفق تغير العناصر البيئية، بل إنها تسعى إلى البيئة المحيطة بها وتهيأها بما يخدم تحقيق أهدافها، ومثال ذلك، ما قامت به شركة "كوكا كولا" (COCA COLA) في منتصف السبعينات عند دخولها أسواق الهند، حيث ساعدت في نجاح أحد الأحزاب السياسية للوصول إلى السلطة من خلال تمويل برنامج الحزب في بناء المستشفيات والمدارس في بعض الأماكن النائية، وذلك مقابل انتزاع قرار من أعضاء الحزب بالسماح للشركة باستثمار أموالها ــ كأول شركة أجنبية ــ داخل الهند، أي أن شركة "كوكا كولا " لجأت إلى تغيير الهيكل السياسي للدولة وتهيئة أفراد المجتمع لتقبل ذلك الهيكل في مقابل الوصول لأهدافها..، وبالطبع يمكن تصور أن الإمكانيات المادية والخبرات السابقة للمنشآت الفعالة، لا بد أن تكون أكبر منها في المنشآت المتفاعلة.

الفرع الرابع: الشركة متعددة الجنسيات:أداة تغيير أم أداة متغيرة

هناك وجهتا نظر في التعامل مع الفوارق البيئة بين الدول ؛ الأولى أو ما يعرف بوجهة النظر اللامركزية (POLYCENTRISM) وهي التي لا ترى إلا الفوارق وتركز عليها وتعامل كل وضع وكل شخص أجنبي وكأنه مختلف تماما. يطغى الشعور بالاختلافات على هذه الرؤيا، وهي ترى أن كل موقف محلي في البلد المضيف هو موقف فريد لا تنطبق عليه الأساليب الإدارية والتعليمات الصادرة من الرئاسة في المقر. تطلب الإدارة في فرع الشركة في البلد المضيف أن تنمح سلطات وتفويضا واسعا لاتخاذ القرارات على حسب ما ترى، أو قد تقوم الرئاسة من تلقاء نفسها بترك قدرا كبيرا من القرارات لإدارة الفرع (*) . قد يكون سبب فشل بعض الشركات الأجنبية في البلاد الأخرى هو إغراقها في ذلك، فهنالك بعض الأوضاع التي ليست بالضرورة محكومة بالبيئة ويمكن أن ينطبق عليها ما ينطبق على بيئات أخرى، أو تنجح فيها إبداعات نجحت في بيئات أخرى مختلفة . التركيز على الفروقات إذن قد يحرم الشركة من استقدام إبداعات تفيدها تنافسيا[1] .

من الجانب الآخر هنالك التفكير الضيق الذي يشار إليه بوجهة النظر المركزيـــــــــــــــــة (ETHNOCENTRISM) أو الرؤيا الأحادية التي تتمركز حول أصلها القومي أو العرفي وتصر على تطبيق نفس الأساليب المتبعة في البلد الأم (**) ، على اعتبار أنها الأمثل، وأنها التي يجب أن تراعي في

(*)(**) راجع النمط اللامركزي والنمط المركزي للشركات الدولية في الفرع الثاني من المطلب الرابع في المبحث الثاني من الفصل الأول، ص122.

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 155.

الإدارة وفي تصميم المزيج التسويقي وإدارة الموارد البشرية وغير البشرية. تجاهل هذه الفروقات مضر وقد يؤدي إلى القرار الخاطئ. بعض أصحاب هذه النظرة يدرك وجود الاختلافات لكنه يصر على كون التغيير مهم، أما البعض الآخر فمغمور برؤياه الضيقة ولا يرى سواها [1] .

بين النقيضين هنالك هجين ينتج من كليهما، يحمل ملامح الأصل في البلد الأم و ملامح من البلد المضيف، ويختلف مع ذلك عن كل منهما. هذه أكثر وسيلة متبعة للمواءمة بين الاختلافات وعلى كل شركة دولية أن تدرس وتقرر لنفسها: هل تدفع بيئة البلد المضيف لقبول التغيير أم تتغير هي نفسها وتبدل أساليبها؟ الشركات متعددة الجنسيات هي في رأي الكثيرين ذات دورهم في تغيير أساليب العمل في تلك البلاد ودفع المنافسين المحليين إلى تبني الأساليب الأكثر إنتاجية واقتصادية خاصة في مجال التقنية والإدارة الحديثة، ويجب ألا تتخلى عن دورها، لكن عليها وهي تستقدم ذلك أو وهي تأتي بسلعة أو أسلوب مختلف، عليها أن تنظر في العوامل التي تسرع أو تلك التي تبطئ من قبول التغيير وكذلك العوامل التي من شأنها أن ترديه غير فعال بل ربما أتت بنتائج عكسية، هنالك إعتبارات كثيرة يجب مراعاتها ومعرفة رد الفعل على أي أسلوب إداري وإنتاجي، بعض هذه الاعتبارات هي مثل:[2]

1 ــ النظام القيمي: من السهل قبول تغيير أو إبداع إذا كان لا يتعارض من القيم الأساسية في المجتمع، وحتى إذا كان يتعارض مع قيمة هامشية، فليس من الصعب تبنيه، أما إذا كان يتعارض مع قيمة أساسية فسيرفض. يمكننا ذكر أمثلة عديدة كمأكولات ومشروبات محرمة، على الشركات الأجنبية تفادي تقديمها أو الترويج لها، وضرورة إعطاء العاملين وقتا لأداء الشعائر الدينية.

2 ــ تحليل التكاليف والمنافع: هنا يجب الموازنة بين تكلفة المواءمة والتعديل والتكيف و مقارنتها بالمنفعة المتحققة من ذلك التعديل والتكيف. تطوير السلعة وتعديلها لتلائم البيئة له تكاليف إضافية من بحث وتطوير وعمل تجهيزات وآليات مختلفة لخدمة سوق معين، لكن زيادة تقبل أهل البلد للسلعة المعدلة وانعكاس ذلك في زيادة المبيعات قد يكون أكثر من كاف لمقابلة تكلفة التعديل الإضافية.

3 ــ التدرج في استقدام التغيير: أحيانا يكون من المفيد استقدام التغيير على جرعات، وأن لا يكون شاملا منذ البداية، بل يشمل جوانب ويترك جوانب أخري إلى حين. يساعد ذلك في قبول التغيير وربما يؤمن نجاحه في بعض الأحايين.

---

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، مرجع سبق ذكره، ص155-156.

(2) أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، المرجع السابق، ص156-157.

4 ــ أهمية التعديل: هنالك مواسم وطرق معايشة وتقاليد يجب احترامها ووضعها في برنامج الإنتاج الزمني وقد توجد أحيانا مواسم يأخذ فيها العمال إجازات طويلة ليعودوا لمواطنهم للقيام بالزراعة أو الحصاد وقد يتركون العمل بدون إنذار. في بعض البلدان هنالك أوقات للدوام لها جذور عميقة ومن الصعب تغييرها؛ في إيطاليا مثلا يأخذ الجميع فترة راحة للغذاء طولها ساعتان يعودون بعدها للعمل، كما أنهم يعملون نصف دوام صباح السبت. حاولت شركة أجنبية أن تختصر ساعة الغذاء إلى ساعة واحدة وإلغاء دوام السبت، أتى ذلك بنتيجة عكسية علما بأن الإدارة ظنت أن العاملين سيرحبون بذلك خاصة أن العمل سيكون خمسة أيام بدلا من ستة، لكن العمال قاوموا التغيير، واضطرت الإدارة للعودة للعمل بأوقات الدوام الأولى عندما اكتشفت أن راحة القيلولة وتناول الغذاء مع الأسرة كل يوم أهم للعمال من الراحة صباح السبت.

5 ــ التوقيت:(*) التوقيت مهم حتى في إدارة الأعمال المحلية، وكم من سلعة فشلت عند استقدامها في المرة الأولى لأن التوقيت لم يكن صحيحا. كذلك إذا كانت العطالة (البطالة) في بلد ما عالية سيقاوم العاملون استقدام أساليب الإنتاج التي تستخدم ميكنة متقدمة تستغني عن البشر. ينبغي أن تكون الظروف مواتية حتى ينجح الإبداع أو التعديل أو السلعة الجديدة، كأن لا تروج لمسحوق الغسيل إذا كان استعمال الغسالات الآلية غير منتشر.

هنالك الكثير الذي على الشركات الدولية أن تتعلمه إذا أرادت أن تكون مواطنا صالحا ويمكنها أيضا أن تتعلم من أخطاء الآخرين. إن شيئا صغيرا كاختيار الاسم قد يكون له ردة فعل غير مرغوبة. عندما كانت شركة "ايستمان" تبحث عن اسم لمنتوجها وضعت شروطا هي أن يكون إسما سهل النطق وليس له معنى في أي لغة ولذا وقع اختيارها على "كوداك". أما شركة "ستاندارد أويـــل أوف نيوجرسي" والتي كانت تسمى "إسو" فقد صرفت مبالغ كبيرة وأجرت بحوثا، وبعد أن وجدت اسما راق لمديرها اكتشفت أن له معنى غير حميد في اليابان، فتركت ذلك الاسم على الرغم مما أنفقته وبدأت البحث من جديد حتى وقفت في اختيار اسم "إكسون"(1).

من الجانب الآخر هنالك قصص فشل كثيرة لشركات أجنبية والأخطاء الإدارية التي ارتكبتها وكلفتها كثيرا (وكل ذلك بسبب جهلها بالبيئة)، فهنالك إعلان شركة "بيسودنت" لتبييض الأسنان والذي اكتشفت مروجوه أنه نفر المستهلكين في منطقة في جنوب شرق آسيا حيث إحـــدى

(*) ستتطرق إلى عوامل إختيار التوقيت المناسب للدخول إلى الأسواق الدولية في الفرع الرابع من المطلب الثاني في المبحث الثاني من هذا الفصل، ص280.

(1) احمد عبد الرحمن احمد، « <u>مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية</u> »، مرجع سبق ذكره، ص157.

سمات الرجولة هي الأسنان المصفرة (ربما من أثر التبغ). أما شركة" بيبسي كولا " PIPSI) COLA) وإعلانها « تعال حيا وانظم إليه جيل اليوم » فقد وجد أن ترجمته إلى الألمانية تقول « أخرج من القبر ». أما الشركة التي وضعت صورة "تمثال بوذا " في إعلان، فقد تعرضت مكاتبها للحريق في بلد آسيوي[1].

هذه بعض قصص الفشل والذي يجب ألا ينسينا أن هنالك قصص نجاح كثيرة تمكنت شركات فيها من فهم البيئة الأجنبية والتعامل معها بنجاح وخلقت لنفسها صورة حسنة.

الفرع الخامس: مداخل تحليل البيئة

إن التغير المستمر في الظروف البيئية وإمكانيات الشركة، يؤدي إلى استمرار التغير في التوازن بينهما، ويؤدي هذا في بعض الأحيان إلى تهديد بقاء الشركة، وإن كان في نفس الوقت يساعد على التجديد المستمر في المشروع ومحاولة التوفيق الدائم بين الفرص البيئية المتاحة من ناحية وطاقات الشركة ومواردها من ناحية أخرى[2]. فمن المتوقع دائما أن أي تغيير يحدث إما أن يخلق فرص أو مخاطر وتهديدات، كما أن أي شركة ستواجه تغيير بشكل أو بآخر سواء في الأجل القصير أو الطويل، وإذا لم تحسن إجادة التغلب على الصعوبات والمشاكل الناجمة عن التغيير أو مواكبة هذا التغير، فإن هذا يعني عدم القدرة على البقاء أو الاستمرار في السوق[3].

وعلى ذلك فإن الأمر يتوقف على تقدير نوع وأثر التغيير (داخلي وخارجي) واتخاذ قرارات بصدده، وهذا هو سبب تعدد وتباين مداخل وأهداف تحليل البيئة ودراسة بيئة الأعمال؛ فتقدير نوع وأثر التغيير يختلف باختلاف القائمين بالتحليل وأهدافهم، كما يختلف باختلاف زمان ومكان إجراء عملية التحليل أو الدراسة. فمثلا دراسة وتحليل البيئة من وجهة نظر مدير التسويق بإحدى الشركات المتوسطة الحجم، قد يختلف في أهدافها ومداخلها عن تلك التي يقوم بها مدير التسويق بإحدى الشركات المتعددة الجنسيات.

كما أن الأهمية النسبية للمتغيرات البيئية حتى وإن لم تختلف الأهداف في هذه الحالة ستختلف باختلاف وجهات النظر، فمن المتوقع مثلا أن تكون درجة الاستقرار السياسي في بلد مـــا

---

(1) احمد عبد الرحمن احمد، « **مدخل إلى ادارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره،ص157 –158

(2) محمد صالح الحناوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(3) عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات الإدارة الإستراتيجية** »، مرجع سبق ذكره، ص 103.

على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لإحدى الشركات الأجنبية التي ترغب في الاستثمار في داخل البلد، في الوقت الذي قد يعطي مدير إحدى شركات القطاع العـــام أو القائم بدراسة الجدوى الاقتصادية لأحد المشروعات الاستشارية الجديدة التابعة لوزارة الصناعة في نفس البلد درجة منخفضة من الأهمية النسبية للمتغير المذكور(1).

ورغم تعدد وتباين مداخل وأهداف دراسة البيئة، فمن المكن القول بـــأن اكتشاف الفرص ومحاولة استغلالها، واكتشاف وتجنب المخاطر والتهديدات البيئية أو محاولة تقليل آثارها السلبية تعتبر من الأهداف المشتركة بين مداخل دراسة وتحليل البيئة، وكذلك القائمين على الدراسة والتحليل(2).

ويمكن في هذا الخصوص تقسيم مداخل تحليل البيئة إلى مدخلين رئيسيين؛ الأول هو مدخل التحليل الكلي، أما الثاني فهو مدخل التحليل والتقييم الإستراتيجي للبيئة، ويمكن تناول هذين المدخلين باختصار كما يلي:

1 ـــ مدخل التحليل الكلي للبيئة: يقوم هذا المدخل على الدعامات التالية:(3)

أ ـــ ضرورة تصنيف أو الفصل بين الأهمية النسبية للمتغيرات البيئية التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على جميع منظمات الأعمال، وبين تلك المتغيرات التي ترتبط وتؤثر بصورة مباشرة على أن أنشطة وأهداف كل منظمة على حدة.

ب ـــ إن خصائص المنظمات تلعب دورا هاما في تحديد الأهمية النسبية ودرجة عمق التحليل الخاص بدراسة متغيرات البيئة،بالإضافة إلى دلالة نتائج التحليل واستخداماتها.

ج ـــ إن بيئة الأعمال الكلية لأي منظمة، التي هي محصلة تفاعل مجموع المتغيرات الداخلية والخارجية، تختلف طبيعتها وخصائصها وتؤثر (سلبيا وإيجابيا) على أداء المنظمة وأهدافها في الأجل القصير والطويل.

2 ـــ مدخل التحليل والتقييم الإستراتيجي للبيئة:(*) يركز هذا المدخل على تحليل البيئة من بعدين رئيسيين: البعد الأول خاص بتحليل المتغيرات الاقتصاد الكلي، أما الثاني فيرتبط بتحليل الصناعة التي تنتمي إليها كل منظمة، كما أن أهم ما يميز هذا المدخل عن مدخل التحليل الكلي للبيئة

---

(1) عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1، مرجع سبق ذكره، ص137.

(2) عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1، المرجع السابق، ص137-138.

(3) عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1، المرجع السابق، ص138.

(*) يعتبر التحليل والتقييم الإستراتيجي مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، ولهذا فإن هذا المدخل لتحليل البيئة يعتبر من المفاهيم الخاصة بالإدارة الإستراتيجية.

هو التركيز على الجانب الدولي (كدخول الدولة في أحلاف أو إبرام اتفاقيات اقتصادية مع دولة أو مجموعة من الدول...الخ) على أداء المنظمات (*) .

وطبقا لهذا المدخل فإن هيكل التحليل الإستراتيجي للبيئة يرتكز على أو يتكون من ثلاث خطوات أو محاور رئيسية هي:(1)

أ ــ الخطوة الأولى وهي تنطوي على تجميع المعلومات الخاصة بالعوامل الرئيسية (key factors) المؤثرة على الصناعة المعينة.

ب ــ الخطوة الثانية، تختص بتحليل الموقف الحالي للمنظمة في ضوء ما تم تجميعه من معلومات وبيانات كمية ووصفية ترتبط بالعوامل المؤثرة على الصناعة، بالإضافة إلى استخدام أي معلومات أو آراء أخرى لتحليل مسارات أو اتجاهات العوامل المؤثرة على الصناعة في المستقبل، والتي لا تستطيع إدارة المنظمة التحكم فيها أصلا.

ج ــ الخطوة الثالثة، وتبدأ بعد تحديد الصورة العامة للموقف الحالي، يمكن تحديد ما إذا كانت التغيرات التي قد تحدث في العوامل المؤثرة على الصناعة تؤدي إلى ظهور فرص مربحة للمنظمة أو تخلق تهديدات ومخاطر تؤثر سلبيا على إنجازها وتحقيقها لأهدافها العامة والإستراتيجية.

المطلب الثاني: مكونات البيئة المؤثرة على أنشطة الشركة الدولية

للبيئة عدة أنواع، حيث يمكن تصنيف عواملها من عدة وجهات نظر هي:(2)

1 ــ يمكن تصنيف العوامل البيئية **من حيث موقعها** من الشركة إلى نوعين:

أ ــ عوامل بيئية داخلية وهي تلك التي تعود للشركة ذاتها، ولداخل الدولة التي تقيم فيها الشركة، أي متغيرات بيئية من داخل الشركة، وأخرى من داخل الدولة الأم(**).

ب ــ عوامل بيئية خارجية وهي تلك التي تحدث خارج الدولة التي تقيم فيها الشركة، حيث الأسواق الخارجية (في الدولة المضيفة).

(*) ارتأى الباحث تبني مدخل والتقييم الإستراتيجي للبيئة لأنه ينسجم مع أغراض البحث.

(1) عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1 ، مرجع سبق ذكره، ص 140.

(1) عمر وصفي عقيلي وآخرون، « **مبادىء التسويق: مدخل متكامل** »، دار زهران للنشر والتوزيع عمان ــ الأردن، 1999، ص 33.

(**) إن التسويق المحلي تختلف نظرته إلى البيئة من حيث موقعها من الشركة عن التسويق الدولي، حيث أن بيئته الداخلية هي تلك التي تعود للشركة ذاتها فقط، أما بيئته الخارجية فهي تلك التي تحدث خارج الشركة في إطار الدولة التي تقيم فيها.

2 ـــ كما يمكن تصنيف العوامل البيئية **حسب درجة السيطرة عليها** إلى نوعين:

أ ـــ عوامل يمكن السيطرة عليها (Controllable Variables) ويمكن اعتبار العوامل الداخلية من ضمن العوامل المسيطر عليها نسبيا.

ب ـــ عوامل لا يمكن السيطرة عليها(Uncontrollable Variables) ويمكن أن تكون العوامل الخارجية ضمن العوامل غير المسيطر عليها.

3 ـــ كذلك يمكن تصنيف العوامل البيئية إلى نوعين:

أ ـــ عوامل بيئية جزئية (Micro Environment) .

ب ـــ عوامل بيئية كلية (Macro Environment).

وعموما فإن هذا التصنيف قد قسم البيئة الداخلية إلى متغيرات جزئية وأخرى كلية، كما قسم البيئة الخارجية أيضا إلى متغيرات جزئية وأخرى كلية.

مما تقدم يمكن أن نلاحظ أنه بالرغم من الاختلاف في الطريقة التي يمكن أن تصنف على أساسها العوامل البيئية، التي قد تؤثر على أنشطة التسويق الدولي، إلا أنه هناك شبه اتفاق عندما نصل إلى تفصيلات هذه العوامل. أما عن التصنيف الأكثر شيوعا في الاستخدام الفعلي، والأكثر اتفاقا بين كتاب التسويق، فهو التصنيف الذي يقوم على أساس موقع المتغيرات البيئية من الشركة (البيئة الداخلية والخارجية)، إلا أننا ـــ من خلال هذا المطلب ـــ سوف لن نتطرق إلى مكونات البيئة على أي أساس من الأسس السابقة، وإنما سوف نركز اهتماما فقط على ذكر أهم القوى البيئية المؤثرة على أنشطة الشركة الدولية بشكل عام والأنشطة التسويقية الدولية بشكل خاص.(*).

الفرع الأول: البيئة الثقافية والاجتماعية

يستخدم علماء الأنثروبولوجيا كلمة "ثقافة" لتشير إلى مجموعة المعتقدات والسلوك والقيم والممارسات المشتركة لمجموعة بشرية معينة، وعرفها البعض الآخر، بأنها مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية من أخرى، وعلـــى

(*) إن ذكر مكونات أو عوامل البيئة على أساس موقعها من الشركة ليس له أهمية كبيرة إلا أنه عند تحليل وتقييم العوامل البيئية – الداخلية والخارجية– لابد من هذا التقسيم لأنه لا يمكن إتخاذ قرار تسويق المنتوج دوليا إلا بالمرور على تحليل البيئة الداخلية، ثم تحليل البيئة الخارجية، وهذا ما سنراه لاحقا من خلال المطلب الأول من المبحث الثاني من هذا الفصل،ص242.

هذا لكل جماعة ثقافتها وأسلوب حياتها الذي يشارك فيه جميع أعضائها، وهذا لا يمنع وجود ثقافة فرعية بها اختلافات عن الأصل. وأساليب الحياة والقيم والمعتقدات والسلوك هي أشياء يكتسبها البشر منذ الصغر وتؤثر على العقل الواعي وغير الواعي(1) .

الشركة، أي شركة، تعمل وسط الناس من خلالهم. وفي داخل بلدها الأصلي تفهم الشركة بيئتها وما هي الممارسات المقبولة والقرارات الممكنة التنفيذ، وما هو السلوك الذي يحقق الأهداف بدون إثارة أحد. ولكن عندما تجد الشركة نفسها خارج الحدود تصبح في بيئة مختلفة عن البيئة التي عهدتها وأمام ممارسات لم تألفها. ولن تستطيع شركة أن تؤدي وظيفتها من غير أن تفهم طبيعة البيئة الثقافية التي تعمل فيها ولا يكفي التركيز على الجانب الاقتصادي والسياسي.

والفروقات البيئية قد تكون ظاهرة للعين وقد تكون أشياء مستترة مما يستدعي دراستها، وهناك أسئلة عملية تتعلق بمنهجية الدراسة، فالأعمال الدولية هي أعمال تقوم داخل القطر المعني في أكثر من قطر، فكيف تدرس البيئة الثقافية وما هي وحدة الدراسة؟ عادة يتم النظر إلى القطر كوحدة دراسية ويتم القيام بدراسة القطر (الدولة) كأنما هو وحدة متجانسة، الشيء الذي قد لا يكون صحيحا،فهل القطر واحد أم عدة مجتمعات لكل منها ثقافة مختلفة؟ قد تختلف الأمم في الداخل لكن عادة هناك تشابه كبير في حياة المجتمعات وقيمها وسلوكها داخل كل قطر وإلا لما صار قطرا واحدا، فالقطر كوحدة سياسية هو تعبير عن التقارب في ثقافة ومكونات تلك المجموعات. بالإضافة إلى ذلك هناك وحدة القوانين حيث تصاغ على أساس قطري مما يجعل الدراسة للقطر كوحدة ثقافية، وهذا لا يمنع الاعتراف بوجود خصائص معينة لمجموعة معينة داخل القطر الواحد وثقافات فرعية تؤثر على السياسات والقرارات الإدارية داخل كل قطر(2).

أما كيف تدرس الثقافات وتقارن فهناك عدة مناهج، منها:(3)

ـــ المنهج التصنيفي الذي يضع قوائم لمؤشرات تدرس على أساسها الثقافات والحضارات ومن ثم تتم المقارنة بينها في حالة كل مؤشر، ويتفاوت عدد المؤشرات وأحيانا يصل 70 مؤشرا، أو تتم دراسة الثقافات على أساس القيم ومقارنة ما بينها على ذلك الأساس.

ـــ منهج النظم الذي يرى أن كل مجتمع يتكون من منظومة كلية مكونة من عدة منظومات جزئية تتفاعل مع بعضها، مثل منظومة القربى ، منظومة كسب العيش..الخ.

وما يهمنا هنا هو العناصر الرئيسية للبيئة الثقافية التي تؤثر على الشركة الدولية بصفة عامة

---

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 143.

(2) (3) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 144.

والتسويق الدولي بصفة خاصة، حيث تنقسم هذه العناصر إلى ثلاثة عناصر ذات أثر محسوس على القرارات والممارسات وهي:

1 ـ العناصر المادية والفيزيائية (Physical Factors): وتتعلق هذه العناصر بمجموعتين رئيسيتين هما:[1]

أ ـ عناصر الطقس والمناخ: من حر وبرد وأمطار وجفاف، وهذه لها أثر واضح في تحديد الحاجات الإنسانية ونوع السلع المطلوبة، وهي تشمل أشياء ظاهرة مثل عدم جدوى الترويج للملابس الصوفية في المناطق الحارة، إلى ضرورة تصميم السيارات والمكيفات لتلائم الطقس السائد في منطقة السوق الذي تستهدفــه الشركة. هنالك أيضا نظريات عن أثر الطقس والمناخ على المزاج مثلما نجد عند "ابن خلدون" من أن المناخ دائم الحرارة يولد الطيش والانبساط، بينما يدعو الطقس البارد للكآبة والتأمل، وإذا صح ذلك فالمناخ يؤثر على المزيج التسويقي المختار في كل بلد بدون شك.

ب ـ الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي: يدرس علماء الأجناس المقاييس الجسدية في كل مجموعة بشرية حيث تختلف الجماعات البشرية في أشياء مثل الطول والوزن واللون وأشكال الجسم وفصيلة الدم ودرجة مقاومة الأمراض وقد تكون الأسباب الاختلاف وراثية أو غير وراثية. ولا تستطيع شركة أن تتجاهل هذه الفروق والتي تنعكس في تصميم السلع مثل الملابس والأثاث والأحذية والماكينات والسيارات، من حيث بعد المقود من المقعد، ووضع الأزرار والمقابض والكابح بالنسبة لطول الفرد ومتوسط عرض الصدر وذلك في حالة السيارة. وقد فقدت شركات أسواقا لأنها نسيت أن تكيف منتجاتها من الملابس مع مقاييس مواطني السوق التي أرادت أن تغزوه. وهناك علم حديث يبحث في تصميم السلع لتلائم الخصائص الجسدية للبشر في كل بلد، هو علم الهندسة البشرية (Er-Gonomics) يمكن الاستفادة منه داخليا وخارجيا.

2 ـ العناصرالديموغرافية (Demographic Factors): تصف العناصر الديموغرافية السكان في كل بلد بخصائص معينة لها أثر على الأسواق والممارسات في كل بلد، أهم هذه الخصائص هي:

أ ـ معدل النمو السكاني: يؤثر النمو السكاني ليس فقط على حجم السكان مستقبلا، ولكنه يؤثر أيضا على تركيبة السكان الحالية. معدل النمو العالي يعني وجود نسبة كبيرة من السكان في الأعمار الدنيا أي وجود نسبة كبيرة من الأطفال والمراهقين مما يقود إلى ازدياد الطلب على السلع التي تستخدمها تلك الفئات. والبلدان النامية عادة ذات معدلات نمو مرتفعة، أما البلدان الصناعية ففيهـــا

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، مرجع سبق ذكره، ص 145.

معدلات نمو منخفضة مما قاد إلى تقلص أسواق السلع التي تستخدمها فئات الأطفال والمراهقين كالحفاظات ولبن الأطفال وأغذيتهم والكتب المدرسية والأثاث التعليمي، الشيء الذي جعل الشركات في تلك المجالات تبحث عن أسواق لها في الدول النامية، وفي غضون ذلك تجد تلك المجتمعات نفسها وقد غدت مجتمعات أناس متقدمين في الأعمار الشيء الذي يؤثر على الذوق العام فيها، وعلى أساليب العمل والإنتاج ويجعلها تميل إلى استخدام التقنيات الحديثة بدرجة متزايدة لتعويض النقص في الأيدي العاملة الشابة(1).

ومن جهة أخرى فإن زيادة السكان بصفة عامة تؤدي إلى زيادة طلب على المنتجات الشركات، كما أن النقص في العدد الكلي للسكان قد يؤثر على الطلب أيضا بالانخفاض، كذلك فإن التحسن الذي طرأ على طرق الحفاظ على صحة الأفراد ومن ثم زيادة متوسط العمر للأفراد يؤدي إلى وجود جزء كبير من المجتمع في سن متقدم وهو يمثل قطاعا من السكان ذو حاجات ورغبات خاصة تستطيع بعض الشركات أن تشبعها، فمثلا متقدمو السن قد يحتاجون إلى الأدوية والعلاج والفيتامينات، والرحلات والتنزه، وكل ذلك من الحاجات وغيرها يمثل فرصا أمام بعض الشركات الاستفادة منها(2).

ب ــ حجم الأسرة: يختلف حجم الأسرة بين البلدان، وبينما تعني الأسرة في البلدان الغربية الأسرة "النواة" أو الأسرة المباشرة (الأب والأم والأطفال) نجد "الأسرة الممتدة " في الدول النامية التي تشمل الجد والجدة والأعمام والخالات وأبناء العمومة؛ يؤثر حجم الأسرة على حجم البيوت والأثاث المطلوب كما تؤثر على حجم العبوة المرغوب في تصميم السلع. ومن ناحية إدارية من السهل نقل الموظف ذي الأسرة الصغيرة إلى موقع آخر في بلد آخر أو داخل نفس البلد، بينما يصعب ذلك في البلدان ذات الأسر الكبيرة الحجم، وكذلك لحجم الأسرة دور من يتخذ قرارات الشراء داخل الأسرة(3).

كما يلعب زيادة الدور الذي تلعبه المرأة في المجتمع دورا هاما في أداء الشركة؛ ففي المجتمعات التي تخرج المرأة إلى العمل يعني زيادة العمل الخاص بالأسرة، فبدلا أن يكون مصدر الدخل للأسرة متوقفا على الزوج فقط سوف نجد أن الزوج والزوجة يعدان مصدرا للدخل، وبطبيعة الحال فإن زيادة دخل الأسرة يعني زيادة في معدلات الإنفاق، ومن ثم زيادة في الطلب على المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات، كما أن دخول المرأة إلى العمل يقدم فرصة لبعض الشركات الـتي

(1) (3) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الإعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 146.

(2) عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1، مرجع سبق ذكره، ص110.

تعمل في ميادين الأعمال الخاصة بالمنتجات سريعة الإعداد والتجهيز، وأدوات منزلية مريحة وسهلة الاستخدام مثل الغسالات الأوتوماتيكية .... وغيرها من السلع[1].

ج ــ مستوى التعليم: تؤثر مستوى التعليم في البلد على الذوق العام وبالتالي على النمط الاستهلاكي ونوعية السلع المرغوبة مثلما يؤثر على فعالية الوسائل الترويجية المختلفة والقنوات المستخدمة ونوعية الرسالة الإعلانية وذلك من النواحي التسويقية. أما من ناحية الإنتاج والتدريب، مستوى الأمية مهم جدا كذلك مستوى التعليم العام ووجود معاهد التدريبية إذ تتطلب الصناعة الحديثة القدرة على التعامل مع آليات معقدة نوعا ما وقراءة الإرشادات الخاصة بها، كما تتطلب أن تكون العمالة سهلة التدريب، الشيء الذي يحققه حد أدنى من التعليم. في مجال الإدارة يصبح التعليم العالي ومعاهد الإدارة وبرامج التطوير الإداري مصادر مهمة للكوادر الإدارية المحلية، كما للنظرة نحو التعليم الفني أثر على توفر الكوادر الفنية المطلوبة.[2]

3 ــ العناصر السلوكية (Behavioural Factors): هناك قواعد للسلوك في أي مجتمع تقوم على أساس القيم والمعتقدات والنظرة العامة للأشياء وهي تختلف من بلد إلى بلد ويختلف الدارسون حول ماهية هذه الاختلافات وكيف تقاس، فالقياس صعب جدا لأنه ليس بالاستطاعة تفصيل هذه القواعد أو عزلها عن المتغيرات الأخرى أو أن يعزل مفعولها عن مفعول المتغيرات السياسية والاقتصادية الأخرى، وتلك مشكلة منهجية دراسة العلوم الاجتماعية بشكل عام، ومع ذلك تمت دراسات عديدة لمعرفة الفروقات بين الأقطار في هذه العناصر، وسنتطرق إلى أهمها في المواضيع المتعلقة بالتنظيم والإدارة والتسويق تحت النقاط التالية:

أ ــ الانتماء إلى الجماعات: ينقسم كل مجتمع إلى مجموعات مختلفة، ويكون كل فرد عضوا في أكثر من مجموعة، وقد يكون ذلك الانتساب مكتسبا أو موروثا وتحدد عضوية الفرد مركزه الاجتماعي والنفوذ والسمعة والعلاقات الاجتماعية، ويتفاوت أثر هذه الانتماءات من قطر لآخر من مثل روابط الدراسة في الجامعة التي يستفيد منها زملاء الدراسة بمساعدة بعضهم البعض، إلى الانتماء العرقي في جنوب إفريقيا الذي يساعد البعض ويضر البعض الآخر، أيضا هناك انتماءات تؤثر على نوع العمل كالجنس والعمر والأسرة حيث هنالك أعمال معينة وقف على الرجال في كثير من البلدان ووظائف أخرى للعمر فيها دور كبير في بعض البلاد ولكنه لا يلقى نفس الأهمية في بلدان أخرى، أما فيما يخص بالانتماء الأسري فقد وجدت الدراسات أنه مهم جدا في بعض البلدان...هذه الاعتبـــــارات

(1) عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1، مرجع سبق ذكره، ص 111.

(2) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 147.

مهمة جدا في إدارة الأعمال الدولية خاصة في مجال التعيين والتوظيف والترقية، فمن المهم جدا معرفة الممارسات السائدة والتقاليد المقبولة، ففي بعض القبائل الإفريقية مثلا الحصول على موافقة زعيم القبيلة مهم جدا قبل أن ينضم الأهالي للعمل[1].

أما بالنسبة للتسويق فإن للجماعات تأثيرا على السلوك الاستهلاكي للفرد، وقد يحدث أن يكون هذا التأثير متعمدا في بعض الأحيان، إلا أنه ليس كذلك في غالبية الأحيان إذ نادرا ما يطلب من الفرد أن ينهج مسلكا معينا، ولكننا نجد أنه يسلكه بمحض إرادته بسبب احترامه لعضويته في الجماعة، فمثلا نجد أن الفرد يميل إلى الاستهلاك بتلك الطريق التي يعتبرها الأعضاء الآخرون في الجماعة مناسبة، فحيث أن أفراد الجماعة عادة ما يعرف بعضهم تصرفات البعض الآخر الاستهلاكية، سواء عمدوا إلى ذلك أم لا، فإن ذلك يؤدي إلى نشأة نوع من الوحدة والالتزام بأنماط محددة من السلوك الاستهلاكي بين أعضاء الجماعة، رغبة منهم في المحافظة على تقدير الآخرين[2]...وهناك على سبيل المثال نموذج VEBLEN الذي يقوم على أن الاستهلاك لا يتأثر فقط بالحاجات الغريزية أو الإشباعات المطلوبة ولكن حسب المركز الاجتماعي، أي أن حاجات الإنسان وسلوكه تتشكل حسب انتسابه إلى جماعة من الناس داخل المجتمع، ولذلك فقد ركز كلامه على أن أقوى العوامل المؤثرة تظهر بصفة خاصة عند اختيار السلع الغالية مثل الملابس والسيارات والمنازل[3]. كما قام "ماسلو"Maslow بالاهتمام بالطبيعة الاجتماعية للدافعية بعد إشباع الفرد لحاجاته الأساسية، بتكوين "هيراركية" (هرم أو سلم) للحاجات تتخذ الصورة التالية:حاجات فسيولوجية، الأمان، والحب، والتقدير، وتأكيد الذات.. وتفقد الحاجة المشبعة قيمتها كدافع للسلوك، وينظر للحاجات في المستوى الأعلى من الهيراركية مثل الحب والتقدير وتأكيد الذات على أنها ذات طبيعة اجتماعية[4].

ب ـــ النظرة إلى العمل: لماذا يعمل الناس وما الذي يدفعهم لذلك خاصة بعد إشباع الحاجات الأساسية؟ يختلف البشر في دوافعهم وفي مستوى نشاطهم، ويشكل التفاعل بين العوامل الاجتماعية والاقتصادية نظرة أهل كل بلد وثقافتهم إلى العمل مما يؤثر بدوره على الأسلوب الإداري المتبع، والطلب على السلع ومستوى التنمية الاقتصادية.

هنالك عوامل عديدة تؤثر في دافعية الناس للعمل نذكر من ضمنها ربط العمل بالنتيجة.حينما

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 148.

(2) محمد صالح الحناوي، مرجع سبق ذكره، ص 269.

(3) محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 624.

(4) محمد صالح الحناوي ، المرجع السابق، ص 268-269.

يرى الإنسان أن العمل يقود إلى النتيجة المطلوبة بدرجة احتمال كبير فهو سيعمل حتما لكنه إذا وجد أنه يعمل من غير تحقيق شيء يذكر فسيقل دافعه. وفي المناطق ذات المناخ القاسي الذي تكون نتيجة العمل فيه ضعيفة رغم مشقة العمل ينظر إلى العمل كشر لابد منه. ربط العمل بالنتائج مهم جدا ومن وجهة النظر الإدارية حيث يجب أن يقتنع العاملون بأن مثابرتهم تلقى الاعتراف إذا كان لهم أن يثابروا[1].

الاعتبار الآخر الذي نظر فيه الدارسون هو ما اقترحته نظرية«الحاجة إلى الإنجاز»[*] حيث أوضحت بعض الدراسات وجود فروقات في الحاجة إلى الإنجاز بين المديرين والعاملين في البلدان المختلفة. وخلاصة هذه النظرية أن لبعض الأفراد حاجة ودافعا للإنجاز، وإن أولئك الأفراد يتميزون بثلاث خصال، فهم يبحثون أولا عن المجالات والأعمال التي بها مخاطرة معقولة أو تحد كما إنهم يضعون لأنفسهم أهدافا ممكنة التحقيق بالرغم من مخاطرها وهم تواقون لمعرفة مدى تقدمهم في أثناء العمل. وصلت بعض تلك الدراسات إلى القول بأن للمدير الأمريكي والبولوني حاجة عالية للإنجاز، حيث يتم الاهتمام بخفض التكاليف والرفع من الأرباح، أما المدير الإيطالي والمدير التركي فلهما حاجة عالية للانتماء، حيث يعطيان أسبقية لتكوين علاقات ودية مع الممونين. أغلب هذه الدراسات تؤكد على النظرة المادية للإنجاز، لكن قد يكون الإنجاز في ثقافات يتمثل في جمع الثروة، بينما في ثقافات أخرى الإنجاز هو تبوأ منصب حكومي كبير أو منصب علمي مرموق[2].

كذلك هنالك نظرية "هرم الحاجات"لـ« ماسلوMaslow »الخاصة بالدافعية ــ المذكورة سابقا ــ يفيد نموذجها في اختيار المحفزات في البلدان التي تعمل فيها الشركة، حيث أشارت دراسات عديدة أن الناس تختلف في كل بلد من حيث وضعها في هرم الحاجات، فقد وجدت دراسات معينة أن العاملين في بلدان اسكندنافيا وهولندا في شركة دولية معينة يعطون أهمية أكبر للحاجة إلى الانتماء مما يعطون لتحقيق الذات، ودلالة ذلك أن تطبيق أساليب التحفيز الجماعية ستكون له فاعلية أكبر من تطبيق الأساليب الفردية. عموما أوضحت الدراسات أن البلدان تختلف من حيث أهداف واحتياجات العاملين وأن توقعات العاملين تختلف، ففي اليابان مثلا يتوقع الموظف أو العامل أنه سيبقى مع الشركة التي ينضم إليها منذ دخوله سوق العمل إلى أن يتقاعد[3].

(1) احمد عبد الرحمن احمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 149.

(*) صاحب نظرية الإنجاز هو دافيد ماكلاند الذي لاحظ أن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد و آدائه، حافزا يجذب الإنتباه أكثر من غيره وهو الحافز على الإنجاز لوجود مستويين لآداء الفرد هما: مستوى الطموح ومستوى الآداء الفعلي. لمزيد من التفصيل راجع: كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 108.

(2) (3) احمد عبد الرحمن احمد « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص 150.

ج ــ الاتصالات: هذا الجانب مهم في كل ثقافة، فلكل لغة خاصيتها ومرجعيتها، ولذا تكتسب معرفة لغة البلد التي تعمل فيها الشركة الدولية أهمية خاصة. وتنتشر بعض اللغات في بلدان كثيرة مما يسهل الأداء وتحقيق الأهداف، ويشعر أهل تلك اللغة بميزة، حتى أصبح الإلمام بتلك اللغات أمرا أساسيا في كثير من الأقطار مثل الإنجليزية، لكن ذلك لا يكفي فالفعالية المطلوبة تجعل من الضروري معرفة لغة البلد الذي تعمل فيه الشركة أو على الأقل أن تعتمد على من يجيدون لغة البلد، وتتفاوت الشركات في ذلك فبعضها يقدم حوافز لموظفيها الدوليين ليتعلموا أكثر من لغة.

معرفة اللغة وحدها لا تكفي، فحتى اللغة الواحدة يتكلمها الناس وهم يعنون أشياء مختلفة، فلبعض الكلمات الإنجليزية مثلا معنى مختلف في إنجلترا عن معناها في الولايات المتحدة، كذلك قد نجد معان في بعض اللغات لا نجدها في لغات أخرى لعدم وجود المفهوم الذي ترمي إليه. فمثلا يقال إنه ليست هنالك كلمة في الإسبانية للإشارة إلى جميع العاملين بدون تفصيل ويجب أن تقول "العمال" و "الموظفين". وأحد الأمثلة على ما يمكن أن يؤدي إليه الجهل بخصائص اللغة هو أن إحدى الشركات الدولية نقلت إعلانها عن مسحوق غسل الملابس المستعمل في الغرب إلى الدول العربية بدون تعديل. في الإعلان صورة ملابس متسخة موضوعة على اليسار ونفس الملابس وهي نظيفة على يمين الصورة وبينهما في الوسط مسحوق الغسيل، وبما أن اللغة العربية تقرأ من اليمين أتت نتيجة عكسية، حيث يرى الناظر ملابس نظيفة لكنها إتسخت في نهاية الصورة[1].

بالإضافة إلى اللغة المسموعة هناك ما يسمى باللغة الصامتة وهي لغة الإشارات والإيماءات والحركات الجسدية وتعابير الوجه التي قد تعني شيئا مختلفا في كل ثقافة كهز الرأس يمينا ويسارا الذي قد يعني الموافقة في ثقافة ما والرفض في أخرى، أو وضع الأرجل على المكتب في وجود الآخرين، الشيء الذي لا يرى الأمريكي فيه شيئا بينما يعتبره الشرقي إساءة[2] . معنى الألوان يختلف من بلد لبلد، ففي بعض الأحيان يتم النظر لبعض الألوان بشكل سلبي بسبب العادات أو التقاليد في المجتمع، وقد يكون لون من الألوان مقبول ولائق في ثقافة وغير مقبول في ثقافة أخرى، فلون الورود المستخدم يعطينا تمثيلا جيدا لما يعنيه؛ فالورود التي تدل على الحزن هي الورود البنفسجية في البرازيل، والزنبق الأبيض في كندا، والوردة البيضاء في بريطانيا والسويد، والوردة الصفراء في تايوان، أما الوردة الصفراء في فرنسا فإنها تشير إلى عدم وجود حواجز بين الأشخاص كما تشير إلى عدم احترام المرأة في روسيا. وبعيدا عن الورود فإن الألوان لها معانيها الخاصة، فالأصفر مقترن بالمرض في إفريقيا،

---

(1) أحمد عبد الرحمن احمد، « **مدخل إلى إدارة الإعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 152-153.

(2) أحمد عبد الرحمن احمد، « **مدخل إلى إدارة الإعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص 154.

والأبيض مقترن بالزفاف في أمريكا والحداد في اليابان، لذلك على مدراء التسويق أن يكونوا حذرين في استخدام بعض الألوان في منتجاتهم لأن استخدام اللون الخاطئ قد يؤدي إلى فشل الصفقة، فمثلا شركة "أقلام باركر" لم تنجح في الصين لأن لون الحداد عندهم أبيض، كما واجهت أقلامهم الخضراء نفس المصير في الهند حيث يقترن اللون الأخضر بالفأل السيئ[1].

النظرة إلى الوقت تختلف بين الأمم فالغربيون واليابانيون مثلا ينظرون إلى العالم وكأنه مقسم بطريقة ميكانيكية إلى أيام وساعات ودقائق فهم يأتون في الموعد الدقيق ويخطط الفرد منهم لآماد بعيدة لرحلة أو سفر كما تضع بعض الشركات خططا تشمل أكثر من عقد من الزمان، والشركات اليابانية ــ مثلا ــ بسبب الإختناقات في طرقات السير السريع، اعتادت على إرسال ثلاث شاحنات باتجاهات مختلفة إلى زبائنهم لضمان وصول واحدة من هذه الشركات في وقت يفي بالشروط الزمنية المتعاقد عليها[2]. وفي ثقافات أخرى يرون أنه إذا فات اليوم فهنالك الغد و إذا فات الغد فهنالك ما بعد الغد.

وعليه هنالك اختلافات عديدة في معنى السلوك والإشارات التي يتلقاها الإنسان اعتمادا على البيئة التي هو فيها وهي تؤثر على الأعمال الدولية بصفة عامة والتسويق الدولي بصفة خاصة.

هذا كله عن أهم عناصر البيئة الثقافية المختلفة بين الدول، أما عن المواءمة بين الثقافات المختلفة، فإن الحديث يزداد عن التقارب المتزايد في أساليب الحياة في دول العالم المختلفة وإن تحولا يحدث باستمرار حتى وصف الكاتب الكندي المشهور " مارشال ماك لوهن" Marshall Mc Luhan فيلسوف ثورة الاتصالات، العالم أو أنه سيغدو "قرية كونية متشابهة" Global Village، نسبة لتقارب المسافات الزمنية وزيادة معرفتنا بالبلدان والثقافات الأخرى. يشيرون آخرون إلى التشابه المتزايد في الأذواق والمأكل والملبس والمعمار ونظم السكن والعمل والترفيه ويقولون إن الثقافات تتلاقى وتتداخل كل يوم. ولا يخلو هذا القول من حقيقة فأماكن الوجبات السريعة توجد في كل مكان ومراكز المدن تتشابه في عمرانها وفي داخل أماكن السكن تتشابه الأثاثات والمنافع ووسائل الحياة الحديثة، أما أساليب الترفيه فتتقارب. يذهب أولئك إلى بعد من ذلك ويشيرون إلى كون المؤسسات والأشكال التنظيمية تزداد تشابها.. .من الجانب الآخر يقول آخرون نعم إن المؤسسات والنظم تتشابه وربما أشكال العمران ولكن من بداخلها مختلفون جدا

---

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 83-84 .

(2) هانس- بيتر مارتين & هارالد شومان، « **فخ العولمة: الإعتداء على الديمقراطية والرفاهية** »، ترجمة عدنان عباس علي، سلسلة عالم المعرفة (238) ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، مطابع الرسالة،الكويت، أكتوبر 1998،ص74

وما زالوا متمسكين بعاداتهم وأساليبهم ونظرتهم إلى العالم تظل مختلفة، أي أن التشابه مظهري فقط[1].

ربما كان أهم ما سوف يميز القرن الواحد والعشرين هو زيادة الانفتاح الثقافي والاجتماعي بالمعنى الواسع للكلمة الذي يشمل السياسة والاقتصاد وأساليب الفكر، بحيث تتصل كل مجتمعات العالم بعضها بعضا بما يحقق التبادل الثقافي على أوسع نطاق نتيجة وسائل الإعلام والاتصال المتطورة، وسوف يساعد هذا الانفتاح والاتصال على معرفة الثقافات المختلفة والمتباينة في العالم، وإدراك كنهها ومعرفة رموزها ومعاني هذه الرموز مما يؤدي إلى احترام ثقافة الآخرين، والنظر إلى كل ثقافة منها على أنها منظومة واحدة تتفق في مبادئها العامة مع المنظومات الثقافية الأخرى رغم اختلاف العناصر الجزئية التي تدخل في تكوينها[2].

لقد بدأ علماء الاجتماع، بعد اختصاص "العولمة" في مجال التحديث والمجتمعات بالثقافة، يتحدثون عن "الثقافة العالمية" (Global Culture) ومفهومها، وفي ذلك يقول "فيذرستون" (Featherstone): أنه من الصعب الحديث عن ثقافة عالمية، لكنه يشير إلى أن هنالك عمليات تحول نحو التكامل والتشابه من جهة، ونحو التشرذم والتفكك الثقافي من جهة أخرى، ومن جانب آخر يقول "أبادوري"(Appaduri): إن أصحاب نظرية تشابه الثقافات يتحدثون عن "السلعنة" (أي سيطرة الحياة الاستهلاكية)، لكن المشكلة الأساسية في التفاعل بين الثقافات عند الكثيرين هي الشدّ والجذب بين عمليتي التجانس والتنازع الثقافي[3] .لأن الكثيرين ذهبوا إلى أن جوهر ولب العولمة هو التوحيد النمطي للثقافة العالمية[4].

ومن جهة أخرى فإن العولمة تحيل كل ما هو اقتصادي إلى ثقافي، وكل ما هو ثقافي إلى اقتصادي:[5]

-فبالنسبة للحركة من الاقتصاد إلى الثقافة، فإن إنتاج السلع الآن أضحى ظاهرة ثقافية، حيث تشتري السلعة ربما لا شيء سوى صورتها أكثر مما تشتريها لاستعمالها المباشر، ونشأت صناعة بالكامل من أجل تصميم صور السلع والتخطيط لبيعها؛ فالإعلان أصبح وسيطا أساسيا بين الثقافة والاقتصاد،

---

(1) أحمد عبد الرحمن احمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** » ، مرجع سبق ذكره، ص 154-155.

(2) أحمد أبو زيد، « **تحديات القرن الواحد والعشرين: البحث عن نسق جديد من القيم** »، مجلة **العربي**، العدد 494 ،يناير 2000، مرجع سبق ذكره،ص64

(3) احمد عبد الرحمن أحمد، « **العولمة: المفهوم، المظاهر والمسببات** »، مرجع سبق ذكره،ص 52-53.

(4) فريدريك جيمسون، « **العولمة والإستراتيجية السياسية** »، مجلة **الثقافة العالمية**، العدد 104، يناير-فبراير2001، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ص 31.

(5) فريدريك جيمسون، المرجع السابق، ص33-34.

وبات الإعلان يقينا، واحدا من بين الأشكال الكثيرة للإنتاج الجمالي، فقد أضحى التسليع صياغة جمالية، حيث السلعة باتت موضوعا للاستهلاك الجمالي، وأصبح الاقتصاد بهذا المعنى مسألة ثقافية، بل وربما لنا أن نجازف بالقول إن ثمة صورة ثقافية داخل أسواق المال الكبرى تقترن بالمؤسسة التي نقبل على شراء أسهمها أو نعزف عنها.

- أما بالنسبة للحركة من الثقافة إلى الاقتصاد، ونعني بذلك أعمال الترويج الثقافي ذاتها، وهي من أهم وأكبر الصادرات المربحة التي تصدرها الولايات المتحدة (مع صادراتها من الأسلحة والأغذية)، فقد بذلت الولايات المتحدة جهدا مكثفا منذ نهاية الحرب العالمية الثانية لتأمين هيمنة أفلامها على الأسواق الخارجية- وهو إنجاز أخذ طابعا سياسيا داخل الولايات المتحدة الأمريكية حيث بات أحد البنود التي يجري إدراجها ضمن المعاهدات وبرامج المساعدات. ونلحظ في غالبية الدول الأوروبية أن صناعة الفيلم القومي باتت تأخذ موقعا دفاعيا بعد الحرب بسبب هذه الاتفاقات الملزمة، ولكن فرنسا تتميز بمقاومتها لهذا الشكل المحدد للهيمنة الثقافية الأمريكية، وإن هذه المحاولة المنتظمة من جانب الولايات المتحدة لسحق سياسيات الحمائية الثقافية ما هي إلا جزء من استراتيجية أكثر عمومية ويتزايد طابعها الكوكبي باطراد حتى أنها باتت من مسلمات منظمة التجارة العالمية وتبذل الجهد لحجب وإلغاء القوانين المحلية اعتمادا على النظم الأساسية الدولية التي تفضل الشركات الأمريكية على نحو ما نجد في مشروع اتفاقات الاستثمار متعددة الأطراف (والذي لم يكتمل بعد)، ونجد هذا واضحا سواء في حقوق الملكية الفكرية أو براءات الاختراع (مثال ذلك الاختراعات المحلية) أو في التقويض المتعمد للاكتفاء الذاتي القومي في الغذاء، وهنا أضحت الثقافة بالحسم اقتصادا، وأن هذه الاقتصادات المحددة تفرض جدول أعمال سياسيا، وتفرض سياسيات بذاتها.

وبهذا فإن الثقافة، بوصفها منتوجا اجتماعيا، دخلت ميدان العملية الاقتصادية -التجارية أسوة بغيرها من المنتوجات، إذ تحررت من القيود الجمركية، وباتت قابلة للتداول على أوسع نطاق في العالم ،فقد أصبحت الثقافة سلعة- مجرد سلعة- يطبق عليها من الأحكام والإجراءات ما ينطبق على سواها من السلعة المادية[1].

ومهما يكن من أمر فإن الفوارق في الثقافة وأسلوب الحياة والقيم تظل باقية ومؤثرة، والمهم معرفة الدرجة التي تؤثر بها الرؤى المختلفة على أداء الشركات وإلى أي مدى عليها التكيف معها.

---

(1) عبد الإله بلقزيز، « **العولمة والهوية الثقافية: عولمة الثقافة أم ثقافة العولمة؟** »، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية حول "**العرب و العولمة**"، مرجع سبق ذكره، ص 317.

الفرع الثاني: البيئة السياسية

إن الشركة عندما تعبر عملياتها الحدود تدخل بيئة مختلفة سياسيا طبعا، حيث أنه في البيئة السياسية هنالك أولا سياسية وحكومة البلد الأم وهو البلد الذي فيه مقر الشركة وأصلها، ومن وجهة نظر الشركة تلك بيئة محلية تدركها جيدا، علما بأن قد تكون لبلد المقر سياسات تؤثر على أعمال الشركة الدولية مما يوجب استيعابها، يأتي بعد ذلك البلد المضيف الذي فيه أعمال الشركة الدولية وهو الساحة التي تعمل فيها والبيئة التي تجد نفسها داخلها ولذا عليها أن تستوعب تلك البيئة السياسية وكيف تؤثر على أداء الشركة وتأخذ ذلك في الاعتبار عند اتخاذ قراراتها.

أهم اللاعبين في البيئة السياسية هم:(1)

ــ حكومة البلد المضيف بنفوذها في سن القوانين والإجراءات .

ــ ثم بيروقراطيتها (أجهزتها الإدارية) التي لها سلطة التنظيم وتنفيذ القوانين وتحصيل الضرائب.

ــ الجماعات ذات المصالح والفئات المهنية التي تؤثر على البيئة السياسية التي تؤثر بدورها على عمليات الشركة الخارجية .

والمهم ليس هو الحوادث والأوضاع السياسية بل وقعها وأثرها على الشركة وذلك شيء يعتمد على أحوال البيئة عامة بقدر ما يعتمد على الشركة نفسها، تاريخها ومجالها وخصائصها. وتتكون البيئة السياسية من عناصر مختلفة، وأهم عناصر البيئة السياسية من وجهة نظر الشركة هي:(2)

أ ــ **المناخ الفلسفي والوسائل السياسية:** المقصود هنا ليس الحكم بل أشياء مثل المساواة أمام القانون والعدالة وحكومة تهتم بالمواطنين فيها الحاكم راع ومسؤول عن رعيته، وفيها يجد المواطن فرصة لرفع مظلمته والوصول إلى الحاكم، وأن تتلقى الحكومة الدعم الشعبي، وتنتهج سياسات رشيدة، وأن تكون نظرة الحكومة نحو الاقتصاد والملكية الخاصة نظرة تعزز منهما.

ب ــ حدة الشعور الوطني: الشعور الوطني شعور بشري طبيعي وموجود في كل قطر، وهو يعني الإخلاص للوطن ووضع المصالح الوطنية فوق أي اعتبار عالمي، وتنتج من هذا الشعور ضغوط على الشركات الأجنبية، وكلما زاد ذلك الشعور حدة وتعمق كلما زادت وتعمقت مشاكل الشركات الأجنبية، وقد يصل الشعور الوطني حد التعصب الأعمى أحيانا. ومن الطبيعي أن قامت دول عديدة في السابق بتأميم الشركات الأجنبية، كما أن هذا الشعور لا يقتصر على الدول النامية، فلقد قاومت

---

(1) احمد عبد الرحمن احمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 115.

(2) احمد عبد الرحمن احمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص 116-117.

حكومة بريطانيا مثلا محاولات شركات السيارات الأمريكية شراء شركات سيارات بريطانية.

جـ – مدى تدخل الدولة وتحكمها: تتدخل الدولة المضيفة بالمصادرة (أي أخذ الملكية مع التعويض أو بدونه) والتأميم (أي قصر النشاط المعين على المواطنين مما يعني إجبار الأجانب على بيع أصولهم ربما بالخسارة أو حتى مصادرتها)، تتدخل الدولة أيضا بتحديد الأسعار وتنظيم التصدير والاستيراد ورقابة النقد والضرائب ومنح التراخيص، وتختلف الدول في مدى تدخلها وحجم تأثير ذلك على الشركات الأجنبية . كذلك قد تتدخل الدولة الأم بمنع التصدير أو تطلب من شركات بلدها الحصول على إذن مسبق قبل الاستثمار في الخارج.

د ـ الاستقرار السياسي: عموما يقول الاستقرار السياسي مع السياسات الاقتصادية الملائمة إلى ازدهار النشاط الاقتصادي، وتلك هي نوعية البيئة التي تفضلها الشركات الأجنبية. مع الاستقرار السياسي يصبح التخطيط سهلا وتنفيذ الخطط ميسورا، إلا إذا كانت الحكومة عدائية نحو الشركات الأجنبية أو نحو الشركة المعنية فلا تفضل الشركة ذلك حتى وإن كانت الحكومة مستقرة، هنالك مقاييس عديدة للاستقرار السياسي من بينها مؤشرات التماسك الاجتماعي أو عدمه كالاضطرابات المدنية والنشاطات الإرهابية وتوزيع الدخل والرفاهية والمؤشرات الاقتصادي. كذلك ينظر إلى ميزان المدفوعات الذي يشير العجز فيه إلى مدى الاعتماد على العالم الخارجي. وعلى ذكر العالم الخارجي علاقات الدولة مع الدول الأخرى لها دلالات على الاستقرار السياسي فيها.

تتعرض الشركة الأجنبية التي لها نشاط في بلد خارج مقرها إلى آثار الحوادث السياسية في البلد المضيف أو آثار التغيير في العلاقات السياسية الخارجية لذلك البلد وقد يكون ذلك أثرا سالبا. إمكانية وقوع هذه الحوادث وأثرها السلبي على الشركة تسمى "المخاطر السياسية" (Political Risks) فالمخاطر السياسية إذن هي « احتمال حدوث تغير في سياسة الدولة المضيفة من شأنه أن يؤثر سلبا على آداء الشركة الأجنبية المعنية » والتحكم وإدارة المخاطر السياسية يعني قيام الشركة بتقدير احتمال حدوث تغيرات سياسية محددة وتقدير أثرها المحتمل على سلامة الشركة، وحسن أدائها ومحاولة الحماية منها والتهيؤ لها. ويقسم بعض الكتاب المخاطر السياسية إلى نوعين هما:(1)

أ ـ مخاطر عامة تتعرض لها الشركات الأجنبية بدون فرز.

ب ـ مخاطر خاصة تواجه شركة أجنبية معينة أو صناعة معينة أو مشروعا بعينه، وهذه المخاطـــر

(1) أحمد عبد أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، مرجع سبق ذكره، ص117

الخاصة تم تقسيمها إلى نوعين أيضا هما:

ـــ مخاطر تؤثر على الملكية وقد تستدعي التنازل عن كل أو جزء منها.

ـــ مخاطر تؤثر على العمليات وبالتالي على التدفق النقدي ومعدل العائد، ويرى الكثير من الكتاب أن أغلب المخاطر هي من هذا النوع، أي أنها تختص بالعمليات أكثر منها بالملكية، وأن التغيرات السياسية تؤثر أكثر ما تؤثر في سياسات العمليات مثل حرية التسعير وتعيين الموظفين الأجانب واستخدام المكونات المحلية في الإنتاج والتحويل...الخ.

في السابق كان ينظر إلى المخاطر السياسية وكأنها هي ناتجة من تدخل سياسي من جانب حكومة الدولة المضيفة في العمليات المشروعة لشركة محلية تابعة لشركة أجنبية، وهذا المفهوم عفى عليه الدهر حاليا، لأن استخدام كلمة "تدخل" توحي بأن للشركة حق أن تفعل ما يبدو لها دون اعتراض من الدولة. أما الآن فينظر إلى الأمر في إطار تنازع أو تعارض مشروع في الأهداف بين الدولة المضيفة والشركة الأجنبية، فلكل منهما مصالح معينة وكل منهما مسؤول أمام رعيته؛ الدولة مسؤولة أمام رعيتها وعليها أن ترعى مصالحهم، والشركة مسؤولة أمام مالكيها ودائنيها والعاملين فيها وزبائنها. وليس من الضروري أن تتطابق أهداف ومصالح الشركة والدولة المضيفة، الشيء الذي يضطر الدولة في أدائها لوظيفتها أن تضع قيودا على نشاط الشركات الأجنبية[1].

تركز الصراع تاريخيا بين الشركات الأجنبية وطموحات الدولة المضيفة حول أشياء كثيرة تدور كلها حول تعارض المصالح في المجال الاقتصادي وفي مجالات غير اقتصادية وسنتطرق فيما يلي إلى كيفية حدوث هذا التعارض:

1 ـــ تعارض المصالح في المجال الاقتصادي: تنصب الأهداف الاقتصادية عموما في أشياء مثل: النمو الاقتصادي المتواصل، استقرار الأسعار، التوازن الداخلي والخارجي، التوظيف الكامل للموارد البشرية والرأسمالية، والتوزيع العادل للدخل الوطني. وتقيد السياسات المتبعة لتحقيق ذلك نشاط الشركات المحلية والأجنبية، لأن عمليات الشركات الأجنبية قد تتدخل متعارضة مع عمل هذه السياسات، وفيما يلي بعض هذه السياسات وكيف يمكن أن تحبطها عمليات الشركات الدولية:

أ ـــ السياسات النقدية: تستخدم الدولة السياسة النقدية (عرض النقود وسهولة الحصول على تمويل) للتأثير على النمو الاقتصادي والعمالة والأسعار، فيمكن مثلا بتقليل عرض النقود ورفع تكلفة التمويل أن تحد الدولة من النشاط الاقتصادي وتثبت الأسعار بذلك. وأمام ذلك تقوم الشركة الأجنبية عندما

---

(1) أحمد عبد الرحمن احمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 117- 118.

يقل التمويل المحلي المتاح، بالحصول على تمويل خارجي من الشركة الأم أو من زميلاتها في الخارج حتى لا يتأثر نشاطها. ونظرا لكبر حجم الشركة الأجنبية فقد تكتشف الحكومة أنها فشلت في تقليص النشاط الإقتصادي بالحجم الذي سعت إلى تحقيقه. أحيانا تقوم شركة أجنبية فجأة بتحويل مبالغ كبيرة من العملة الأجنبية من الخارج لشراء شركات محلية أو للمضاربة وتكون تلك الأموال أساسا أموالا هاربة من بلد آخر للشركة فيه عمليات، ويسبب ذلك تغييرا مفاجئا في سعر العملة مثلا خاصة في الدول النامية التي يكون حجم الشركة النسبي فيها كبيرا [1]. وعموما فإن تدفق رؤوس الأموال (داخليا وخارجيا) يعرض البلدان لمتاعب خارجية يمكن أن يؤدي إلى زعزعة الاستقرار، وإذا كانت مخاطر تدفق الأموال إلى الخارج بصورة مفاجئة مفهومة تماما، فإن التدفقات إلى الداخل لها أيضا مخاطرها، فقد تخلق مصاعب لإدارة السياسة النقدية، وللرقابة على التضخم وكذلك لاستقرار سعر الصرف والقدرة على المنافسة في مجال التصدير[2].

ب ــ السياسة المالية: وهي عبارة عن دراسة تحليلية للنشاط المالي للقطاع العام وما سيتبع هذا النشاط من آثار بالنسبة لمختلف قطاعات الاقتصاد القومي، وهي تتضمن فيما تتضمنه تكييفا كميا لحجم الإنفاق العام والإيرادات العامة، وكذا تكييفا نوعيا لأوجه هذا الإنفاق ومصادر هذه الإيرادات بغية تحقيق أهداف معينة في طليعتها النهوض بالاقتصاد القومي ودفع عجلة التنمية وإتاحة الفرص المتكافــئة للمواطنين، وتحقيق العدالة الاجتماعية[3]. فالسياسة المالية هي الخاصة بالإيرادات والإنفاق الحكوميين وتقوم كثير من الدول، خاصة النامية، بتقديم إعفاءات ضريبية للشركات الأجنبية وبذلك تقل الإيرادات الحكومية مما كانت ستكون عليه بدون إعفاء، من الجانب الآخر قد يكلف وجود الشركة، الدولة انفاقا إضافيا لإنشاء طرق أو إسكان أو تقديم خدمات في أماكن نائية من القطر تعمل أو تستعمل فيها الشركة، أحيانا وعندما تعجز الدولة عن توفير مثل تلك الخدمات، تقوم الشركة بذلك وهنا تبرز إلى السطح الاتهامات بالتبعية والسيطرة الاقتصادية، عموما قد يقود نشاط الشركات الأجنبية إلى تخفيض الإيرادات أو زيادة الإنفاق الحكوميين الشيء الذي لا تحبذه الدول عادة[4].

جــ- أسعار العملات وموازين المدفوعات: على الشركات فهم مسببات سياسة الحكومة في هــذا

---

(1) (4) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص119.

(2) مانويل جويتيان، « **كيف تدار التدفقات العالمية لرؤوس الأموال** »، مجلة **التمويل والتنمية**، المجلد 35، العدد 2، يونيه 1998 ، صندوق النقد الدولي، واشنطن، ص14.

(3) عبد المنعم فوزي، « **المالية العامة والسياسة المالية** »، دار النهضة العربية، بيروت، 1972 ، ص 21.

المجال ووجهتها، لأن سياسات الحكومة قد تضر بأهداف الشركة. عندما تواجه الدولة عجزا في ميزان المدفوعات قد تعمد إلى تخفيض الواردات وزيادة الصادرات مباشرة ومنع الاستثمارات أو قد تكتفي بتخفيض قيمة عملتها كما تفعل دول أمريكا اللاتينية. كلاهما له أثر سلبي على الشركة لكن وقوعه يختلف من شركة لأخرى، فعلى الشركة تقدير احتمال العجز والسياسة التي قد تنبع منه. فرض الرقابة على النقد لمواجهة العجز مثلا، تؤثر سلبا على الشركات الدولية لأنها بذلك تحجز الأموال في الداخل لصعوبة التحويل وتتدهور قيمة العملة خلال العجز بسبب التضخم الداخلي(1).

د ــ السياسات الحمائية: ربما يقوم بلد ما بحماية صناعته الوليدة بوضع قيود على استيراد سلعة أو سلعا معينة تنتج محليا أو بفرض رسوم على المستورد منها لتقليل العجز التجاري الذي يعاني منه ذاك البلد، وهناك تجد الشركة التي كانت تصدر لذلك البلد أن صادراتها انخفضت وأن سوقها في ذلك البلد انكمش أمامها، عندها قد تجد تلك الشركة أنها لا تتحمل فقدان ذلك السوق، وبما أنها لم تعد قادرة على التصدير إليه بحرية أو بكميات اقتصادية، تبدأ تلك الشركة في تشييد وحدات إنتاجية داخل ذلك البلد الذي قفلت أسواقه أمام صادراتها حتى تستطيع أن تتفادى تلك الرسوم والقيود ولا تفقد ذلك السوق بل تقوم بخدمته من الداخل(2).

هـ ــ سياسات التنمية الاقتصادية: قد تتعارض سياسات حماية الصناعات الناشئة وفرض التكامل عليها بجعلها تستخدم منتجات بعضها البعض، مع رغبة الشركة الأجنبية العاملة في البلد والتي تسعى إدارتها العليا لترشيد عملياتها الإنتاجية على مستوى دولي، تطلب بعض دول من الشركات، مثلا، أن تكون نسبة محددة من مكونات السلعة التي تنتجها الشركة داخل البلد ذات أصل محلي ولا تقبل الدولة بأن تقوم الشركة بمجرد التجميع داخل البلد لمكونات مصنوعة في الخارج في الوقت الذي قد لا تجد فيه الشركات المكونات المحلية المناسبة أو تجدها لكن بسعر عال أو جودة ناقصة. كذلك تصر بعض الدول أن يكون للشركة الأجنبية شريك محلي، وهذا شيء تفضله بعض الشركات وتسعى إليه، غير أن شركات أخرى ترفض ذلك خوفا من تعرض أسرارها للنشر أو فقدان تحكمها على عملياتها، حدث هذا ــ مثلا ــ في السبعينات في الهند فانسحبت " آي بي أم"(IBM) و "كوكاكولا " (COCA COLA) لكن حاليا تغيرت السياسة الهندية وعادت الشركات، أخيرا هنالك موضوع تغيير الشركة لمواقع الإنتاج سعيا لتخفيض التكلفة من بلد لبلد، وتركها بطالــــة

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص119 ــ 120.

(2) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص 65-66.

وكسادا وراءها في البلد الذي تتحول منه أو تخفض الإنتاج فيه ولا تعطي ذلك اعتبارا في قراراتها الاستثمارية[1].

2 ـــ تعارض المصالح في مجال غير اقتصادي: هناك مجالات أخرى سوى الاقتصادية أو هي اقتصادية لكن بطريقة غير مباشرة قد تتعارض فيها أهداف الشركة الأجنبية مع الأهداف الحكومية السياسية، بمعنى أن ما تقوم به الشركة وهي تسعى وراء أهدافها الاقتصادية قد يحبط أو يمنع تحقيق المصالح المشروعة للدولة حتى وإن لم يكن هنالك خلاف في المجال الاقتصادي، ونستعرض هنا أهم تلك الاتهامات الموجهة نحو الشركات الدولية:

أ ـــ استعمار اقتصادي: في البلدان المستعمرة سابقا هنالك عدم ثقة وشك في نوايا الشركات الدولية التي ينظر إليها كنوع من الاستعمار لكن بشكل جديد، مالي بدلا من عسكري ويربط البعض بين الشركات الدولية وسياسة بلدانها الأم وتولد عدم الثقة هذا من التجارب التاريخية التي كانت فيها التجارة والشركات الأجنبية تأتي من وراء مدافع المحتلين ومع دبلوماسية البوارج، بل إننا نجد اليوم شركات بعض الدول وهي وثيقة الصلة مع حكومة بلدها وتتعاون معها عن قرب كتعاون حكومة اليابان مع شركاتها حتى سماها البعض في الغرب "دولة اليابان المحدودة " بمعنى أن الدولة والحكومة والشركات ليسوا إلا شركة تجارة كبيرة واحدة. وتتعرض كذلك الشركات الأمريكية لمثل هذا الاتهام، علما بأن سياسات حكومة الولايات المتحدة تضر أحيانا بمصالح الشركات الدولية الأمريكية (مثل سياسة محاربة الاحتكار والضرائب ومحاربة الفساد) بدلا من أن تدعم تلك الشركات[2].

وضمن هذا الإطار ينظر الاقتصادي الأمريكي "غيلبين" (R.Gilpin) ـــ مثلا ـــ إلى أن استقلالية الشركات عن الحكومة يؤدي بهذه الشركات لتحريض حكومات بلدان منشأ الشركات والبلدان المضيفة ضد بعضها البعض من أجل تطوير عملياتها وزيادة أرباحها فقط، وأن هذه الاستقلالية تقلص التأثير الأمريكي في العالم، وأن الحكومات الأجنبية قد تطلب نتيجة لذلك من الشركات الأمريكية أن تعمل لصالحها وليس لصالح أمريكا، ولهذا فهو ينصح بأنه على الأمريكيين أن يتناولوا بمزيد من الاهتمام والنقد المسألة التي تتعلق بما إذا كانت المصالح القومية تتطابق مع مصالح الشركات أم لا[3].

كما يضيف آخرون أن سلوك الشركات الدولية فوق سلطة البلد المضيف الذي لا تحكم له

---

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص120 ـــ 121.

(2) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص121 ـــ 122

(3) أ.أ.ميرونوف، مرجع سبق ذكره، ص 124.

على الشركة الأجنبية حيث تستطيع الأخيرة أن تلملم حاجياتها وتغادر، بدلا من أن تنفذ ما يطلبه ساسة البلد، إذا شاءت ولذا ربما لا تستطيع حكومة ما أن تغير من سلوك شركة دولية عاملة فيها، ويشير البعض الآخر إلى كون قرارات الشركات الدولية عادة تتخذ في رئاستها في الدول الأم بدون اعتبار لمصلحة الدول المضيفة[1].

ب ـــ الأمن القومي والسياسة الخارجية: قد ترى الدولة المضيفة أن تحكم الشركات الأجنبية في قطاعات إستراتيجية معينة مضر بالاقتصاد الوطني أو أن اعتماد البلد على شركات أجنبية أو مصادر خارجية يمثل تهديدا للأمن القومي للبلد، ولذا يمنع ذلك البلد الاستيراد ويشجع ويدعم الشركات المحلية كما يمنع الاستثمار الأجنبي في القطاعات الإستراتيجية. تخشى الدول أنها إذا اعتمدت على الاستيراد في تزويد احتياجات مواطنيها في مجال إستراتيجي، أو إذا تركت الشركات الأجنبية تطغى على إنتاج تلك السلعة الإستراتيجية في الداخل، تخشى الدولة أنها إذا سمحت بذلك، فستعرض نفسها لمخاطر عديدة ينقطع فيها التزويد المنتظم من الخارج إن كانت الدولة مستوردة، أو يتوقف فيها إنتاج تلك السلعة في الداخل إن كانت تقوم به شركات أجنبية. دوافع قيام الشركة الأجنبية بقطع الإمدادات قد تكون اقتصادية أملتها ظروف الإنتاج والبيع والأسعار، أو قد تكون نتيجة لمقاطعة سياسية فرضتها الدولة التي تحمل الشركة جنسيتها؛ فالمقاطعة الاقتصادية ذات الأهداف السياسية ليست شيئا جديدا مارسته الدول منذ الأزل. وحتى بدون وجود تدابير متطرفة كالمقاطعة التامة، تقوم الدول أحيانا باتخاذ إجراءات تمنع اعتمادها على المصادر والشركات الأجنبية في سلع أو مجالات معينة مثل خوف اليابان من السماح للشركات الأجنبية بالاستثمار داخلها ووضع قيود على ذلك وكذلك منعها واردات الأرز والأغذية لتتمكن من الاعتماد على نفسها[2].

أحيانا أخرى يجد قطر ما أن الشركات الأجنبية لا تنفذ السياسة الخارجية لذلك البلد المضيف أو تحبط منها، لأن تلك السياسة تتعارض مع سياسة البلد الأم لتلك الشركة؛ كندا مثلا والتي تملك الشركات الأمريكية نصف صناعة السيارات فيها، وجدت نفسها في إحدى المرات غير قادرة على إتباع السياسة التي إختارتها للتعامل مع الصين، فبينما كانت كندا حينها تعترف بالصين الشعبية ولا ترفض التجارة معها، رفضت شركة "فورد" الكندية تصدير العربات إلى الصين، لأن ذلك كان يتعارض مع السياسة بلد شركة "فورد"[3].

(1)(2) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 122.

(3) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص 122-123.

جـــ- تشويه الإرث الثقافي والديني: كثيرا ما تتهم الشركات الأجنبية باستيرادها مثل وقيم مخالفة لقيم البلد المضيف، من ذلك زيادة النزعة الاستهلاكية لدي الشعوب، وتركيز الاهتمام بالماديات، وبناء صورة جذابة لمستهلكي أنواع من السلع السيئة مثل نشر العادات السيئة كالتدخين، بل أحيانا تسعى الشركات لتحسين سلوك مبغوض أو محرم في البلد المضيف. عموما الشركات الدولية متهمة بإفساد الأذواق والترويج لعادات استهلاكية غير نافعة من الأغذية المحفوظة المضرة والتدخين إلى إدمان الكوكاكولا. وكما يقول الناقد الاجتماعي "إيفان إيليش" (Ivan Illich) ساخرا فقد " صار العطش يرتبط على نحو مباشر بالحاجة إلى الكوكاكولا"[1].

بل إن الشركات لا تتورع عندما يمنع الاستهلاك سلع معينة في بلدانها الأصلية أو يحدد لأسباب صحية أو بيئية، لا تتورع هذه الشركات عن الترويج لتلك السلع في الدول النامية مثال ذلك الترويج للبن المجفف كغذاء للرضع بدلا من الرضاعة الطبيعة التي تعطي الرضيع مناعة صحية لا يجدها في اللبن المجفف، كذلك الشركات متهمة بترحيل الصناعات الملوثة للبيئة إلى الدول النامية هربا من قوانين البيئة الصارمة في الغرب[2] .

د ـــ اتهامات أخرى : هناك بعض الاتهامات المتفرقة للشركات الدولية منها:[3]

– الشركات متهمة أنها تتهرب من دفع ما عليها من ضرائب للدول المضيفة، وأن لها أساليبها المحاسبية والإدارية التي تعطي صورة مضللة لأدائها حتى لا تقوم بدفع الضرائب، وأنها تزيد من حجم تكاليفها الحقيقية حتى لا تنكشف أرباحها الحقيقية ولا تستحق عليها ضريبة بذلك.

– استخدام أسلوب تسعير مصطنع في العمليات التي تتم بينها وبين الشركات التابعة أو الزميلة أو المرتبطة بها في بلدان أخرى، بحيث تضخم أسعار واردات الشركة من تلك الشركات لتدفع لهم مبالغ طائلة وفي نفس الوقت تقلل من قيمة ما تبعث به لهم، وبهذه الطريقة تتمكن الشركات من تحويل أكبر قدر ممكن من العملة الصعبة من الدول المضيفة خاصة إذا كانت تلك الدولة تمارس رقابة على النقد، أسلوب التسعير المصطنع هذا يعرف بـــ (Transfer Pricing)(التسعير الداخلي أو أسعار التحويل) ويستخدم أيضا لتخفيض الدخل الذي تفرض عليه الضريبة، وبذلك تقل المستحقات الضريبية.

– استخدام الشركات الأجنبية مطية سياسية، كأن تقوم الأحزاب المعارضة الباحثة عن قضايا ساخنة

---

(1) هانس- بيتر مارتين& هارالد شومان، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(2) أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، مرجع سبق ذكره، ص 123.

(3) أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، المرجع السابق، ص 124.

بمهاجمة الحكومة لسماحها بنشاط تلك الشركة أو أن تبالغ المعارضة في تضخيم الضرر للحصول على مكاسب سياسية، ومثل هذا يمكن أن يحدث فتجد الشركة الأجنبية نفسها في غمار معركة سياسية بدون أن تدري. كذلك قد تقوم الحكومة المضيفة باستخدام الشركة الأجنبية فيها كرهينة وذلك للتأثير على سياسة البلد الأم وهنا أيضا قد تجد الشركة نفسها في وضع جلبته عليها ظروف خارجة عن إرادتها.

هذه هي أهم مجالات التعارض (الاقتصادية وغير الاقتصادية) بين الشركة الدولية والدول المضيفة (والدولة الأم أحيانا) التي تولد مخاطر سياسية للشركة الدولية، فقد ركزت أغلب دراسات المخاطر السياسة على الدولة المضيفة ـــ وإلى حد أقل ـــ على الدولة الأم للشركة، كمصادر أساسية للمخاطر السياسية بما في الدولتين من مجموعات حكومية وغير حكومية أو إرهابية أو حتى مجموعات المصالح الخاصة من مزارعين وعمال ورجال أعمال بصفتها المجموعات التي يمكن أن يمكن أن تنبع منها المخاطر. إلا لأن هنالك دراسات حديثة أضافت بعدا جديدا إلى دراسة المخاطر هو "البعد المكاني"، بمعنى أن مصدر المخاطر قد يكون خارجيا بالإضافة إلى المصادر الداخلية المعروفة. وطبقا لهذه الدراسات قد تتمثل المصادر الخارجية للمخاطر السياسية في فلسفات سياسية أو دينية مصدرها دولة ثالثة(تصدير الثورات) أو الأحلاف الدولية والضغوط العالمية من الدول الأخرى، أو حرب عصابات في دولة مجاورة أو الإرهاب العالمي، قد تحتضن دولة ثالثة فلسفة ترى في التعامل التجاري مع الدولة الأم مضر لها وللدولة المضيفة، وتسعى إلى التأثير على جيرانها بتلك الأفكار مما يؤثر على المناخ الاستثماري في الدولة الجارة المضيفة، أو إذا كانت الدول المجاورة للدولة المضيفة للاستثمار غير مستقرة وبها حروب عرقية أو حروب عصابات قد تنتقل المعارك إلى الدولة المضيفة عندما تتعقب فرقة محاربة أخرى لجأت إلى الدولة المضيفة مما يهدد سلامة الممتلكات والعمليات في الدولة الأخيرة. كذلك العضوية في حلف دولي قد تجرأ الدولة المضيفة إلى اتخاذ إجراءات مثل مقاطعة منتجات بلد أو شركة متعددة الجنسيات مسايرة لأعضاء الحلف أو قد تدفعها لذلك ضغوط دولية...الخ. وعلى هذا يتسع مجال دراسة المخاطر ليشمل، لا مجرد عناصر الوضع السياسي في الدولة المضيفة، بل الأوضاع السياسية في الدول المجاورة و والظروف العالمية أيضا، الشيء الذي يعني أن الموضوع جد شائك[1]. والجدول التالي يبين الإطار الجديد للمخاطر السياسية :

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 127.

الجدول رقم (08): الإطار النظري الجديد للمخاطر السياسية

	مصادر المخاطر السياسية	المجموعات التي يمكن أن تنبع منها المخاطر السياسية	آثار المخاطر السياسية : التأثيرات على نشاط الأعمال الدولة
داخلي	- الفلسفات السياسية المتناقضة (مثلا الوطنية الاشتراكية الشيوعية). - التيارات والمذاهب الدينية المتعارضة. - التناحر العرقي. - الاضطرابات الاجتماعية والفوضى. - المواجهة المسلحة والتمرد الداخلي. - المصالح الخاصة لمجموعات رجال الأعمال. - حداثة الاستقلال السياسي أو وشوك حدوثه.	- الحكومة التي على رأس السلطة أو أجهزتها. - المجموعات البرلمانية المتعارضة . - المجموعات غير البرلمانية المتعارضة (مجموعات إرهابية أو فوضوية تعمل داخل الدولة) - مجموعات المصالح الخاصة غير المنظمة (مثل الطلبة، العمال، الفلاحين، الأقلية...الخ)	- المصادرة: فقد الأصول بدون تعويض - التأميم مع دفع تعويض: فقد حرية العمل. - التقييدات التشغيلية: تحديد الحصة السوقية، خصائص السلعة سياسات التوظيف، مشاركة المحليين في الملكية...إلخ. - فقد حرية التحويل: المالي (مثل: الأرباح دفع الفوائد)، السلع، الأفراد أو حقوق الملكية. - إلغاء أو تعديل الاتفاقيات من طرف واحد . - التفرقة في الضرائب، الإجبار على العقد من الباطن، المقاطعة.
خارجي	- الفلسفات السياسية / الدينية التي مصدرها خارجي - الأهداف الدولية الجديدة. - حرب العصابات عبر الحدود. - الإرهاب الدولي. - الضغوط العالمية.	- المجموعات غير البرلمانية التي تعمل في خارج الدولة. - الحكومات الأجنبية والهيئات المكونة من عدة حكومات (مثل المجتمع الأوروبي). - الحكومات الأجنبية التي تدخل في مواجهة مسلحة أو التي تساعد الثوار الداخليين. - المجموعات العالمية الناشطة (مثل منظمة السلام الأخضر). - المجموعات الإرهابية الدولية .	- إتلاف الممتلكات والأفراد (والاختطاف) من جراء الشغب. العصيان المسلح، الثورات، الحروب ،الإرهاب. - المقاطعات الإقليمية أو الدولية للمنشأة. - المشكلات الديبلوماسية بين حكومة الدولة المضيفة والحكومات الأخرى التي تؤثر على المنشأة.

المصدر: أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، مرجع سبق ذكره، ص 128

الفرع الثالث: البيئة القانونية

تخضع الشركة الدولية بدرجات متفاوتة إلى ثلاث مجموعات من القوانين، هنالك أولا قوانين البلد الأم والذي هو بلد ومقر الشركة الأصلي الذي يتحكم في خروجها ويؤثر على نشاطها بقدر ما يستطيع، ثم هنالك قوانين البلد المضيف وهي أكثر القوانين تأثيرا على عمليات ومنشآت

الشركة في ذلك البلد، وثالثا هنالك القانون الدولي الذي يمكن أن تلجأ إليه إذا كان فيه لها ملاذ. وسنتطرق فيما يلي إلى مجموعات القوانين الثلاثة:

1 ـــ قوانين البلد الأم: للبلد الأم قوانين تؤثر في الشركة بالأساليب التالية:

أ ـــ هنالك أولا بلدان لها قوانين تتحكم في قرار الشركة الأولي بالاستثمار في الخارج من عدمه، حكومة النرويج مثلا تفرض على كل شركة نرويجية تريد الاستثمار في الخارج أن تقدم طلبا بذلك للبنك المركزي الذي ينظر في الأثر المحتمل لذلك الاستثمار على الاقتصاد النرويجي، وقد يرفض الموافقة على ذلك الطلب إذا رأى أن سيكون له أثر سلبي. كذلك على كل شركة نرويجية أن تقدم تقريرا سنويا للبنك المركزي إن كانت لها استثمارات في الخارج. وهنالك بلدان أخرى تطلب شيئا مماثلا من شركاها[1].

ب- هنالك أيضا في بلاد أخرى قوانين خاصة بالتصدير والاستثمار، تمنع تصدير سلعا معينة ذات تقنية (تكنولوجية) أو أهمية عسكرية أو يمكن أن يستفاد منها في ذلك، ويقتضي تصديرها الحصول على إذن مسبق من الوزارة المعنية، بعض البلدان تضع قوانين لمحاربة هروب رأس المال وللحفاظ على العملة الصعبة لذا لا توافق على كل استثمار[2]. وكمثال عن منع تصدير سلع معينة، فقد بدأت الولايات المتحدة بمراقبة صادراها منذ 1940 عندما كانت عمليات الإشراف موجهة للمحافظة على الموارد المحلية لوضعها في خدمة المجهود الحربي، وفي سنة 1949 سن قانونا الإشراف على الصادرات بغرض منع تصدير البضائع الحساسة إلى الدولة الشيوعية، خاصة البضائع التي قد تساهم في تطوير الصناعة في تلك الدول أو التي تساعد في تدعيم المقدرة العسكرية لديها، وشكلت في نفس السنة اللجنة التنسيقية للمجموعة الاستشارية التي ضمت كل دول حلف الأطلسي بالإضافة إلى اليابان من أجل ضبط عمليات الإشراف على تصدير البضائع الاستراتيجية، وكانت المقاييس الرئيسية لاعتبار السلعة، سلعة إستراتيجية، أن يكون لها استخدامات عسكرية في وقت السلام، وأن تكون تكنولوجيتها قابلة لأن يقتبس منها تكنولوجيات أخرى ذات مغزى حربي، وأن تكون قابلة لإكمال نقص ما في المقدرة العسكرية لدول الكتلة الشرقية. ثم أوجدت حكومة الولايات المتحدة قانون إدارة التصدير سنة 1969 لتصبح السياسة الأمريكية ترتكز على حظر تصدير السلع ذات الاستخدام الحربي، وبموجب هذا القانون أصبح تصدير السلع والتكنولوجيا إلى الخارج مرتبطا بالحصول على رخصة من الحكومة الأمريكية (سواء غرفة التجارة أو إدارة التجارة في كل ولاية أو وزارة الدفاع)،

(1) (2) أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، مرجع سبق ذكره، ص 138.

وفي سنة1977 حددت وزارة الدفاع الأمريكي الأهداف التي ترمي إليها الولايات المتحدة من وراء مراقبة الصادرات بأنها من أجل حماية الولايات المتحدة من أعدائها في مجال استخدام التكنولوجيا في النواحي العسكرية، وقد شاركت التجمعات الصناعية وزارة الدفاع في محاولة وضع مقياس ثابت ودليل واضح لتحديد التكنولوجيات التي تعتبر خطرة وذات مغزى عسكري، والتي يشكل تصديرها تهديدا للتفوق العسكري الأمريكي، وقد تم الاتفاق على تكنولوجيات كثيرة منها: شبكة الكمبيوتر، ضبط الوقت الأوتوماتيكي، وسائل الاتصال بعيدة المدى، عناصر الموجات المكروسكوبية، العلوم البحرية والنظم والتقنيات المتعلقة بأعماق البحار، محركات ووسائل النقل العسكري ...الخ[1].

ج ـــ وهنالك قوانين الحظر أو المقاطعة الاقتصادية، مثل قوانين مقاطعة إسرائيل التي تمنع الاستيراد من شركات معينة (من بلاد أجنبية) تتعاون مع إسرائيل، كما تحظر ترويج سلعها في البلاد العربية، ويقوم مكتب مختص في الجامعة العربية، وهو مكتب مقاطعة إسرائيل، بتتبع نشاط الشركات العالمية لتحديد الشركات التي تتعاون مع إسرائيل ووضعها في القائمة السوداء لحظر نشاطها في الدول العربية[2]. ومثل القانون الأمريكي المطبق على الشركات الأمريكية والذي يحظر التعامل مع كوبا أو يحدد التعامل مع الصين في سلع معينة.

د ـــ هنالك بالإضافة إلى ذلك قوانين تضعها الدول تمنع المساهمة في شركات لأجنبية لأسباب مختلفة مثل ما تضعه بعض الدول العربية التي لها استثمارات خارجية من توجيهات تمنع المساهمة في شركات أجنبية تتعامل في الخمور أو الممارسات التي يحرمها الدين الإسلامي[3].

أما أكثر دولة لها قوانين داخلية تطال شركاتها الخارجية فهي الولايات المتحدة، فيها أولا قوانين محاربة الاحتكار داخل أمريكا والتي ترى المحاكم الأمريكية أن لها صلاحية تطبيق تلك القوانين على الشركات الأمريكية في الخارج طالما كان لنشاطاتها الخارجية آثار تحد من المنافسة داخل الأسواق الأمريكية، هنالك أيضا قانون محاربة الممارسات الفاسدة الأمريكي الذي يمنع الشركات الأمريكية العالمية من استخدام أساليب فاسدة للحصول على مناقصات تجارية أو تسهيلات مشروعة أو غير مشروعة[4].

حاليا يثار جدد كثير حول إصدار مثل هذه القوانين وهل للدولة الأم صلاحية إصـــــدار

(1) شيرمان جي، « الصراع التكنولوجي الدولي: تطوير ومزاحمة »، ط1، ترجمة آمنة المصري نور الدين، دار الحداثة بيروت، 1984، ص75 ــ 81.

(2)(3) أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، مرجع سبق ذكره، ص 138.

(4) أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، المرجع السابق، ص 138 ــ 139.

قوانين تختص بأفعال تتم خارج حدودها، وهو ما يعرف قانونا بمبدأ " تعدي الحدود الجغرافية في إصدار القوانين" (Extra- Territoriality). هل يحق لبلد ما أن يتحكم في أفعال أفراد وشركات هم خارج حدوده، طالما كانت ممارساقم شرعية في البلـــد المضيف؟[*]، ترفض الدول المضيفة ذلك عادة، وقد قام مجلس اللوردات البريطاني مثلا بمنع الشركات الأمريكية العاملة في بريطانيا من إمداد وزارة العدل الأمريكية بمعلومات عن نشاط تلك الشركات في بريطانيا. كما أصدر البرلمان الأسترالي قانونا مماثلا. تجد الشركات نفسها في وضع صعب أحيانا ويتنازعها قانونان. أحيانا أخرى تفتقد الشركات فرصا بسبب ذلك، فقوانين محاربة الاحتكار الأمريكية قد تضطر شركة أمريكية لبيع بعض مقتنياقما من الأصول الأجنبية لتفادي اعتبارها مخالفة لذلك القانون داخل أمريكا، كذلك الخضوع لذلك القانون يعني تطويلا وإجراءات قد تضيع معها الفرصة، مثل إضطرار شركة "جيليت" الأمريكية إلى الإنتظار طويلا قبل أن توافق وزارة العدل الأمريكية على شراء "جيليت" لشركة "براون" الألمانية[1].

2 ــ قوانين البلد المضيف: معرفة والالتزام بقانون البلد الذي تعمل فيه الشركة الأجنبية أمران مهمان لها، وإذا كان للشركة استثمارات وعمليات في أكثر من بلد ينبغي عليها الالتزام بأكثر من قانون كل في بلده، ولذا يجب عليها معرفة القانون الساري في كل بلد لها فيه نشاط. عموما هنالك نظامان قانونيان يمثلان الأنظمة السائدة، هنالك أولا ما يعرف أحيانا بالقانون الإداري (Code Law) والذي يقوم على تشريع واضح ومفصل يوضح حكم القانون في كل حالة يمكن أن تطرأ، وجذوره مشتقة من القانون الروماني وهو المتبع حاليا في أوروبا القارية(أي باستبعاد بريطانيا)، كما هو الأساس لقوانين كثير من الدول العربية، أما النظام القانوني الآخر فهو ما يسمى بالقانون العام (Cammon Law) الذي يقوم على العرف والممارسات المؤسسة، والذي فيه تقوم المحاكم مـــن

(*) ليست هناك محاكم دولية محايدة تنظر في النزاعات التي أحد طرفيها مستثمر أو شركة وليست هناك هيئة دولية ترخص الشركات، فهل للشركة وطن أو جنسية واحدة؟ أم هل لها أكثر من جنسية؟ طبقا لوجهة النظر الأمريكية الترخيص للشركة، أي شركة، بالعمل هو عمل من أعمال السيادة وجنسية الشركة من جنسية الدولة المرخصة لها. من الجانب الآخر ترى بعض الفلسفات القانونية في بلاد أخرى أن قيام الشركة هو إتفاق بين أفراد وليس عملا من أعمال السيادة، ولذا ليس من الضروري أن تكون جنسية الشركة هي جنسية الدولة المرخصة لها بالعمل. وبينما تركز بعض الأقطار في محاولتها لتحديد جنسية الشركة على أين تم تسجيلها، يركز الآخرون على أين توجد رئاستها، لذا نجد بعض الشركات تقوم بالتسجيل في أكثر من بلد لحماية مساهميها .أنظر في ذلك: أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 137.

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص 139.

خلال عملها اليومي بتعريف وتفسير القوانين بصفتها المرجع النهائي، ويعتمد القانون العام بشدة على نظام السوابق والمحلفين، يطبق القانون العام في الدول الأنجلوساكسونية، بريطانيا والولايات المتحدة والهند ونيجيريا..الخ. عموما في القانون الإداري تفسير القوانين من اختصاص الجهاز التنفيذي، بينما تفسير القانونين مهمة القضاء تهديه قي ذلك مبادئ عامة وسوابق، لا نظم مفصلة وذلك في القانون العام[1].

معرفة قانون البلد المضيف ضرورية لأنه يكاد يحكم كل نشاط الشركة الأجنبية فيه، فهو يؤثر أولا على أسلوب دخول السوق: بالتصدير له، بالترخيص أم بالاستثمار فيه؟، وهو الذي يحدد هل يشترط وجود شريك محلي أم لا ؟، كذلك من المهم جدا التعرف على مدى الحماية التي يقدمها القانون المحلي لبراءات الاختراع، وهل الدولة ملتزمة بالميثاق الدولي لحماية الملكية الصناعية(الذي وقعته 90 دولة والذي يحمي براءات الاختراع والاسم والعلامة التجارية)، وميثاق حماية حقوق النشر ومواثيق أخرى، وفي كل بلد هنالك قوانين خاصة بالتوثيق، التعبئة والتغليف، المواصفات السلعية، إجراءات الجمارك ...الخ، وكلها تؤثر على نشاط الشركة. المقترح الاستثماري نفسه يخضع لإجراءات معينة في تقديمه، وهنالك شروط معينة يجب أن يستوفيها المقترح قبل أن يجاز، تختص بالملكية وطريقة التمويل واستخدام المواد المحلية. أحيانا يستخدم القانون المحلي لمنع المنافسة الأجنبية بوضع العوائق أمامها وأحيانا يقدم القانون المحلي حماية للمستثمر الأجنبي، كأن يمنع استغلال براءة اختراع معين إلا للشركة الأجنبية المسجل باسمها أو بموافقتها وبذلك يمنع المنافسة، الشركات الأجنبية تعي كل ذلك، حيث أنها تلجأ لأكبر المكاتب القانونية في بلدها والبلد المضيف وأحيانا يكون لديها خبرات وقدرات قانونية فائقة[2].

3 ـــ **القانون الدولي**: يسعى القانون الدولي إلى تأسيس إطار قانوني ينظم التعامل بين الدول مثل قانون البحار، قانون الجنسية، قانون الحدود. أما فيما يخص بالنشاط الاقتصادي، فالقانون الدولي متأثر في تطوره بفلسفة الاقتصاد الحر التي ترى أن من الخير ترك النشاط الاقتصادي للقوانين المحلية، لهذا السبب لم يكن للقانون الدولي التقليدي اثر يذكر على إدارة الأعمال الدولية، غير أن هنالك كثيرا من الأدبيات والمواثيق القانونية في هذا المجال التي لها اثر على البيئة الدولية. يضاف إلى ضعف دوره، حقيقة كون القانون الدولي ليست له سلطة تفرضه وتطبقه، وأن تطبيقه أو تفسيره بواسطة محكمة العدل الدولية مرهون أولا بموافقة الطرفين باللجوء إليها، ولا يكون ملزما إلا في تلك الحالـــة،

---

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، مرجع سبق ذكره، ص 139-140 .

(2) أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، المرجع السابق، ص 140.

وحتى هنا يطبق طوعا. ومن ناحية عامة لا تقبل محكمة العدل الدولية دعاوي الأفراد والشركات أو الدعاوي ضد الأفراد والشركات، فقط تقبل دعاوي الدول ضد بعضها، وبذلك اللجوء إليها مباشرة غير وارد من وجهة نظر الشركات متعددة الجنسيات[1].

إن مدى تمتع أو عدم تمتع الشركات المتعددة الجنسيات بالشخصية الدولية، بمعنى مركزها في القانون الدولي، هي نقطة هامة وشائكة لا زالت محل نقاش فقهي حاد، والاهتمام بها ليس وليد الساعة بل تطرق إليه الفقه الدولي منذ مدة، وذلك عندما تطرق إلى الشركات العامة والخاصة في القانون الدولي:

أ ـــ منذ الحرب العالمية الثانية تطورت مؤسسات عامة في الغرض ولكنها خاصة أو مزدوجة في الشكل القانوني، هذه الشركات أسست على قواعد ثنائية أو متعددة، وذلك من أجل إكمال بعض الأغراض المشتركة بواسطة الحكومات المشتركة، المزج بين الحكومات والمؤسسات الخاصة، أو بواسطة الشركات الخاصة التي تمثل احتكارات الدولة، هذا النوع من الشركات المتعددة الجنسيات ما هي إلا شكل تنظيمي يتوسط المؤسسة الدولية العامة والشركات الخاصة العاملة على المستوى الدولي، ومن الأمثلة على الشركات العامة يمكن ذكر شركة "اليوروفيما "، أي الشركة الأوروبية لتمويل تجهيزات السكك الحديدية المنشأة سنة 1955 بين 16 دولة أوروبية. وقد أسست "اليوروفيما" كشركة سويسرية وتحكم في جوانبها التنظيمية والعملية بقانون سويسري، ومع ذلك فهي شركة دولية، ورأس مالها يتكون من اشتراكات إدارات السكك الحديدية الوطنية[2].

ب ـــ أما الشركات الخاصة، فإنها انتشرت حديثا عندما لجأت الدول الحديثة الاستقلال إلى الاستعانة بها في مجالات التنمية والتصنيع. والعلاقات العقدية بين شركة خاصة ودولة أجنبية غالبا ما يحكمها القانون الدولي، ولدينا في الحالات التالية مثال على ذلك:[3]

- المادة 18 من اتفاقية شركة نفط الكويت المنعقدة 1934 تنص على ما يلي : « يتعهد شيخ الكويت بألا ينقض هذه الاتفاقية سواء عن طريق تشريع خاص أو عام أو عن طريق لوائح إدارية أو أي قانون أخر ».

- أما المادة 45(3) من العقد المبرم سنة 1958 بين الشركة الوطنية الإيرانية للبترول "نيـــــــوك"

---

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل الى إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 141.

(2) غضبان مبروك، «**المجتمع الدولي:الأصول والتطور والأشخاص(منظور تحليلي تاريخي واقتصادي وسياسي وقانوني)** » القسم الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 609 –610.

(3) غضبان مبروك، المرجع السابق، ص 610 –611.

(NEOC) وشركتي "شابيروبان أمريكا" فتنص على ما يلي: « في حالة التعارض بين القوانين الوطنية والاتفاق يطبق هذا الأخير »، يستنتج من ذلك أن عقود الامتياز تؤدي إلى تجميد السلطة التشريعية للدولة كما تؤدي إلى تطبيق قواعد القانون الدولي العام، كما جاء ذلك في المادة 22 من عقد الامتياز الذي منحته إيران سنة 1933 إلى الشركة الإنجليزية الفارسية للبترول والتي تنص على خضوع حل الخلافات للقانون الدولي.

- كما إن العقد المبرم سنة 1958 بين تونس والشركة الفرنسية للنقل بالأنابيب في الصحراء يحيل الأمر إلى القانون الدولي طبقا للمادة 21 من العقد والتي تنص على أن : « محكمة التحكيم أو الحكم الوحيد له سلطات حكم طليق ولن يكون ملزما باتباع أية قاعدة قانونية معينة ولكنه يستطيع إذا رأى بأن الأمر يتطلب ذلك بناء قراراته المؤقتة وحكمه على مبادئ القانون وخاصة القانون الدولي».

وعموما، رغم أن هناك عقود تنص على تطبيق القانون الوطني أحيانا، وقانون دولة الشركة، إلا أن الصبغة الغالبة هي تطبيق قواعد القانون الدولي العام، كما أن تفسير وتنفيذ الاتفاقات الخاصة بعقود الامتياز يمكن أن تخضع إلى القانون الدولي.

وقد صاحب كل هذا بروز تيار فقهي يدعو إلى "تدويل العقود" وعدم إخضاعها إلى القانون الوطني، ومن أهم النظريات التي تشكل هذا التيار يمكن الإشارة إلى:[1]

ـــ **نظرية قدسية الاتفاق:** ومفادها أن العلاقات بين الدولة والمستثمر الأجنبي تخضع لأحكام العقد ولا يمكن للدولة أن تستند إلى قانونها الداخلي لإجراء أي تغيير فيه أو تتخلص من التزاماتها العقدية. ويعتبر هذا الرأي بأن قاعدة "قدسية الاتفاق" تستوجب على طرفي العقد احترام ما التزما به، وأن العقد المبرم بين دولة وشركة أجنبية شبيه بالمعاهدة ويخضع لما تخضع له من أحكام، وكل مخالفة للعقد ترتب مسؤولية دولية، ورغم أن محكمة العدل الدولية رفضت الأخذ بهذا الاتجاه، فإن التحكيم مال إلى الأخذ به.

ـــ **نظرية استقلالية المسؤولية التعاقدية:** ومفادها أن العقد لا يشكل معاهدة دولية، ولكن يشكل كلا من القانون الوطني والقانون الدولي على حدة نظاما قانونيا له تصوره الخاص للمسؤولية التعاقدية.

ـــ **نظرية القانون المناسب:** مفادها أن مسألة معرفة خضوع العقد بين دولة وشخص خاص للقانون الدولي أم لا، هي من اختصاص القانون الدولي الخاص، وذلك انطلاقا من مبدأ القانون المناســـــب

---

(1) غضبان مبروك، مرجع سبق ذكره، ص 611 ـــ 613.

التطبيق وليس الواجب التطبيق، إذ لا يوجد أي مانع يحول دون إلى لجوء الدول إلى إخضاع علاقاتها العقدية إلى قانون وطني ما، ولكن تميل الدول عموما إلى رفض تطبيق قانون دولة أجنبية، كما أن الشركات قد ترفض تطبيق القانون المحلي (الوطني)، لذا فإن اللجوء إلى القانون الدولي يصير حتميا.

ـــ **نظرية قانون العقد:** دعا إلى هذه النظرية الفقيه النمساوي " فردروس"، ومفادها أن الدولة أو من يمثلها، والمستثمر الأجنبي لهما القدرة على إبرام العقد على عدم الخضوع لأي نظام قانوني وضعي معين، ويستطيعان على أساس قاعدة قدسية الاتفاق أن ينشئا نظاما قانونيا خاصا يحكم علاقاتهما التعاقدية، ومن هنا فإن العقد ينشأ قانونه الخاص به وعلى القاضي في حالة النزاع تطبيق أحكام العقد دون اللجوء إلى مصادر قانونية أخرى وطنية أو دولية.

ـــ **نظرية القانون العبرـــ وطني:** إن فحوى هذه النظرية هو الدعوة إلى القانون الثالث يكون وسطا بين القانون الدولي والقانون الوطني، ويعتبر البروفيسور "جاسيب" من أكبر دعاة هذا الرأي حيث دعا إلى التخلي عن الثنائية القانونية (القانون الدولي والوطني)، لأن العالم المعاصر قد تطور ويجب أن تترك المحاكم الوطنية حرة لتطوير نظام قانوني، والذي يبدو لها مناسبا لمجموعة النزاعات التي تدعى إلى معالجتها. وإذا تركت المحاكم فإنها ستطور ذلك بسرعة. نفس الرأي ذهب إليه الفقيه "فاتروس" (Fatorous) عندما لاحظ بأن مجموعة كاملة من القانون مطلوبة لتنظيم وحكم العقود شبه الدولية بين الدول والشركات المتعددة الجنسيات. وأصبح مقبولا اليوم الأخذ بهذه المجموعة الجديدة من القوانين (المختلفة عن القانونين الوطني والدولي)، وأن القضاء أبدوا استعدادهم لتقبل ذلك. ويعتبر الفقيه" فاتروس" بأن هذه القوانين الجديدة تسمى بـــ"القوانين الخارجية" أو الأفضل "القانون العبر- وطني" وهو يحكم الحالات التي لا يستطيع فيها القانون الوطني ولا الدولي التعامل معها.

إن هذا التيار ـــ بمختلف نظرياته السابقة ـــ لا يدعو فقط إلى تدويل العقود الخاصة أو شبه ـــ دولية، وإنما أكثر من ذلك إلى استبعاد القانون والقضاء الوطني وبالتالي الانتقاص من سيادة الدولة، كما انه لم يعبر عن موقفه من الطبيعة القانونية للشركات المتعددة الجنسيات صراحة، ولذلك اعتبرها تيار آخر -انطلاقا من الوظائف التي تقوم بها- بأنها تتمتع بالشخصية الدولية، الا أن كلا التيارين السابقين لا يزالان محل جدل واعتراض، مما جعل البعض يعتبر الشركات مجرد موضوع من موضوعات القانون الدولي وليس بعد أشخاص للقانون الدولي وذلك انطلاقا من معيارين:(1)

أ ـــ معيار المراقبة: لقد حظي موضوع الشركات باهتمام المنظمات الدولية من اجل إيجاد صيغـــــة

(1) غضبان مبروك، مرجع سبق ذكره، ص 613-615.

مناسبة لمعالجتها، مثل إدراج هذا الموضوع في جدول أعمال "منظمة العمل الدولية" عام 1972، وفي سنة 1977 أصدرت هذه المنظمة "الإعلان الثلاثي حول المبادئ التي تخص الشركات المتعددة الجنسيات والسياسية والاجتماعية" وفي عام 1978 طلبت المنظمة من الدول تقديم تقارير تشرح فيها كيفية تطبيق الإعلان. كما أن موضوع الشركات نوقش أمام "المجلس الاقتصادي والاجتماعي" التابع لـــ "هيئة الأمم المتحدة "، ثم أمام اللجنة التابعة للسوق الأوروبية المشتركة (1973) ثم أمام "منظمة التنميـــة والتعـــاون الاقتصـــادي"(O.C.D.E) عام 1976 ، حيث أعلنت الدول تفضليها للاكتفاء بإصدار مجموعة قواعد خاصة بـــ"حسن السلوك" المعـــــروف باســـم « Code of Conduct »، كما تناولت هذا الموضوع "مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية"(U.N.C.T.A.D) .

ب ـــ معيار موقف الدول من هذه الشركات: إن هذا المعيار لانتفاء صفة الشخصية الدولية على هذه الشركات يتمثل في ميل الدول نحو وضع التزامات على عاتق هذه الشركات اكثر من الحقوق، ومن بين الالتزامات مثلا: عدم التدخل في الشؤون الداخلية واحترام السيادة الوطنية، ممارسة النشاط وفقا للخطة الاقتصادية التي ترسمها الدول المضيفة، احترام حقوق العمال وتراثهم الثقافي واحترام قواعد المنافسة والقوانين الضريبية. أما الحقوق التي منحت لها فتتمثل ـــ مثلا ـــ في التزام الدولة بمعاملة الشركات المتعددة الجنسيات على قدم المساواة مع الشركات الوطنية، فصل النزاعات المتعلقة بالاستثمارات أمام التحكيم الدولي إن رغبت الشركة في ذلك ووافقت الدولة المضيفة على ذلك، وإبرام العقود الدولية (إلا أن هذه العقود أثارت كما رئينا من خلال النظريات السابقة إشكالية أي القانون نطبق...الخ).

ورغم ما قيل ويقال، يبقى أن العقود التي تربط الشركات بالدولة لا تزال محل جدل ونقاش، وحتى لو أضفينا عليها الطابع الدولي، فإنها لا تستطيع استبعاد حرية الدولة في التدخل بإرادتها في تغيير العقود أو جوانب منها استنادا إلى مبدأ حق السيادة على الثروات الطبيعية المعترف به للدول من قبل المواثيق الدولية؛ لذا، فالعقود بين الدول والشركات كقاعدة عامة تخضع للقانون الداخلي واستثناء يمكن للمبادئ العامة للقانون إذ تضمن العقد ذلك ونادرا ما تخضع لقانون الشركة، وإذا كان الأمر كذلك: فما هي الآثار المترتبة على إخلال الدولة بمثل هذه العقود؟ وهل تترتب مسؤولية دولية على الدولة في هذه الحالة ؟ وهل يمكن مساءلة الشركة المتعددة الجنسية؟

الجواب نعم أن الدولة عندما تخل بإلتزاماتها فإنها ملزمة قانونا بتحمل مسؤولياتها على ذلك، لأن المتقاعد يصير مضرورا، وبالتالي يحق له مطالبة بإعادة التوازن المادي للعقد أو التعويض عما لحقه

من ضرر. إلا أن الدولة لا تكون أمام مسؤولية دولية طالما هناك وسائل انتصاف محلية متاحة، ولكن إذا استنفذ الطرف الأجنبي كل السبل القانونية ولم يحصل على حقوقه، فإن دولته يمكن أن تتدخل لحمايته باعتبار أن دولة المتقاعد الأجنبي لها الحق في حماية مواطنيها[1].

أما بخصوص الشركات فإنها لدى إخلالها بشروط العقد لا تكون مسؤولة مسؤولية دولية، ما دامت ليست أشخاصا في القانون الدولي العام، وإنما تكون مسؤوليتها تعاقدية، ولكن إذا كانت الشركة قد ارتكبت عملا جنائيا، فإنها عندئذ تكون مسؤوليتها جنائية مثل مسؤولية الفرد الجنائية، وبالتالي تكون الشركة مسؤولة مسؤولية دولية في حالة قيامها بالأعمال غير المشروعة والمناقضة للقواعد الدولية مثل:الجرائم ذات الطابع السياسي (المساهمة في قلب نظام حكم كما حدث في الشيلي عام 1973 من طرف الشركة الأمريكية للهاتف والتلغراف (ITT)وشركة (kennekott)وبالتعاون مع وكالة المخابرات المركزية الأمريكية) أو اختلاق فقدان اصطناعي لبعض المواد الأساسية الغذائية أو الدوائية التي يترتب عنهما مجاعة أو مرض للملايين من السكان، أو تورط الشركة في نهب ثروات الدولة المضيفة...الخ [2].

هذا ما يختص بالعقود بين الشركات والدولة المضيفة، وإذا عدنا إلى الأدبيات ومجموعة المواثيق في القانون الدولي ذات الأثر على البيئة الدولية، فهذه تختص بـــ:[3]

أ ـــ **الاتفاقات الثنائية**: التي تنظم العلاقات بين قطرين وهو شيء طبيعي مثل:اتفاقات الصداقة والتجارة والتعاون التي تعقدها الدول مع دول أخرى، والتي لا يخلو منها بلد وهي تتعلق عادة بحق مواطني كل دولة في السفر والتجارة والاستثمار في الدولة الأخرى، والاتفاقية عادة تؤمن عدم التفرقة المتبادل. هناك أيضا اتفاقيات ضرائبية لمنع الازدواج الضريبي بين دولتين ولمنح إعفاءات ضريبية متبادلة لمواطني البلدين في البلد الآخر. تحكم هذه الاتفاقيات الاستثمارات والتجارة بين البلدين وهي بذلك تخفض حالة القلق التي قد يعاني منها مستثمر ليس لبلده مثل تلك الاتفاقية مع البلد الذي تستثمر فيه.

ب ـــ **الاتفاقات الدولية**: وهي التي تشترك فيها عدة دول ابتداء من اتفاقيات التكامل الاقتصادي كالسوق الأوروبية المشتركة ومجلس التعاون الخليجي، وهنالك أيضا الاتفاقيات الدولية والمواثيق التي تنشأ لمعالجة موضوع معين مثل ميثاق حماية الملكية الصناعية، وترتيبات مدريد للتسجيل الدولي للماركات التجارية الذي وقعته 20 دولة وفيه إذا سجلت شركة ما إسما تجاريا في إحدى الـــــدول

---

(1) غضبان مبروك، مرجع سبق ذكره، ص 616-617.

(2) غضبان مبروك، المرجع السابق، ص 617.

(3) احمد عبد الرحمن احمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، مرجع سبق ذكره، ص 141.

الموقعة يتم تسجيل تلك الماركة آليا في بقية الدول العشرين، وهنالك اتفاقية أخرى مهمة (سابقا) هي الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة بما لها من اثر على الحواجز الجمركية والمواصفات والمقاييس.

وعليه يبقى دائما السؤال الصعب في حل النزاعات أو في أي نزاع طرفاه من بلدين مختلفين هو: أي القانونين يطبق وما العمل في حالة تعارض القوانين؟ فكل طرف يفضل عادة تطبيق قانون بلده. أحيانا يحتاط الطرفان أو أحدهما لمثل هذا الوضع بأن تذكر الاتفاقية الاستثمارية (إن وجدت) بين الطرفين أي قانون يسري في حالة نشوب نزاع بين الطرفين الذين هما غالبا فرد أو شركة من بلد ضد بلد آخر. أما إذا كان النزاع بين فردين أو مؤسستين فيسري طبيعيا قانون البلد الذي تمت فيه المعاملة. أحيانا تتضمن الاتفاقية أيضا اللجوء إلى التحكيم في حالة النزاع أو قد يلجأ إليه الطرفان عند حدوث نزاع حتى بدون وجود اتفاقية. ويتم التحكيم على المستوى العالمي بواسطة "الغرفة التجارية العالمية" والتي مقرها باريس، فهي تهيئ منبرا للتحكيم علما بأن قراراته ليست ملزمة إلا إذا أراد لها الطرفان ذلك. هنالك أيضا "المركز الدولي لتسوية نزاعات الاستثمار"، وهنالك محكمة العدل الدولية كما ذكرنا سابقا(1).

الفرع الرابع: البيئة الاقتصادية (التجارية والمالية)

إن الشركة التي تنوي العمل بالأسواق الدولية، عليها أن تدرس الأبعاد البيئية الاقتصادية، وبالأخص عناصر البيئة التجارية والمالية الدولية، وتأثير القوة الاقتصادية للدولة الأم على نشاطاتها الدولية؛ فتوفر ونوعية البنية التحتية ـــ للدولة الأم ـــ تعتبر عامل في تقييم العمليات التسويقية بالخارج، فالتسويق الدولي يعتمد بشكل كبير على الخدمات المقدمة في السوق المحلي كالنقل، والاتصال والثقافة كذلك المؤسسات التي تشارك في تسهيل الوظائف التسويقية، كالمؤسسات التجارية والمالية، والإعلان وبحوث السوق(2).

إن مستوى التقدم الاقتصادي للدولة الأم يؤثر على نوعية الأعمال والوسائل التي يمكن بها إنجاز العمل في دولة ما (المضيفة)، فالتركيبة الاقتصادية للدولة تعكس مستويات الإنتاج والخدمات ومستويات الدخل والعمالة، ومدى استخدام التكنولوجيا، وتطور البنية التحتية...إلخ. فأسواق التصدير قد تكون في مراحل مختلفة من التطور الاقتصادي، ومن أكثر الطرق شيوعا في تقسيم الدول

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 142.

(2) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 64.

هي تصنيفها إلى دول متقدمة (مثل اليابان، ألمانيا، الولايات المتحدة ...)، ودول نامية (مثل فنزويلا، مصر، الجزائر ...) وهناك عدة دول نامية تطورت بشكل أسرع غيرها مثل: البرازيل، تايوان، هونغ كونغ، كما إقترح"روستو"(Rostow) تصنيفا أخرا للدول يتكون مما يلي:(1)

- الدول البدائية؛ مثل هذه الدول غير قادرة بكفاءة على زيادة الإنتاجية، كما أن استخدام التكنولوجيا يعتبر تقريبا شبه معدوم، كما أن المعرفة بالقراءة والكتابة وأشكال أخرى من المستويات الاجتماعية تبدو منخفضة.

- الدول في مرحلة بناء الظروف للانطلاق؛ هذه الدول تبدأ بإعداد ظروفها للانطلاق نحو استخدام التكنولوجيا، حيث تبدأ الدول بتطوير البنية التحتية، التعليم، الصحة ونشاطـــات أخرى عامة.

- الدول في مرحة الانطلاق؛ في هذه المرحلة تحقق الدولة نمو اقتصادي بحيث يصبح الأمر عندهم طبيعي. كما تساعد الموارد الإنسانية والاجتماعية على تحقيق نمو وتطور ثابت، كما أن هناك نمو سريع في التسويق الصناعي والزراعي.

- الدول في مرحلة الاتجاه نحو النضوج؛ في هذه المرحلة تتوسع الدول في استخدام التكنولوجيا لتشمل جميع أوجه الأنشطة الاقتصادية، فعلى الرغم من أن الاقتصاد لا يمكنه إنتاج كل شئ، إلا أن المهارات متوفرة لإنتاج ما هو مطلوب.

- الدول ذات حجم الاستهلاك الكبير؛ في هذه المرحلة تتجه الدول إلى الاتجاه والتغير نحو الخدمات والسلع الاستهلاكية، كما يزداد دخل الفرد الحقيقي، كما يتواجد عدد كبير من الأفراد ذوي الدخل المرتفع جدا.

وعليه فكل مرحلة من مراحل التطور الاقتصادي تمثل أنواع مختلفة من أنظمة الإنتاج والتسويق(*)، ووفقا لذلك فإن المشاكل والفرص السوقية التي يواجهها المصدّر ستختلف تبعا للمرحلة الاقتصادية التي تكون بها الدولة المنوي العمل بها.

I ـــ البيئة التجارية الدولية: إن القرن الحالي يشهد نمطا جديدا من العلاقات الاقتصادية الدولية تتمثل في ظهور اتجاه ينادي بضرورة تحرير التجارة الدولية من القيود والعوائق التي تعترض سبيلها بين الدول، ويسعى هذا الاتجاه إلى زيادة التعاون الاقتصادي بين دول العالم نظرا لكفاية الوسائل والطرق الممكنة، ولذلك فالبيئة التجارية الدولية تتفاعل فيها أطراف كثيرة منها:

---

(1) هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص 65-66.

(*) راجع فكرة النمو الإقتصادي والتسويق في الفرع الثاني من المطلب الأول في المبحث الاول من الفصل الأول،ص8

1 ـــ المعاهدات والاتفاقيات التجارية واتفاقيات الدفع: حيث أن:[1]

– المعاهدة التجارية اتفاق تعقده الدولة مع غيرها من الدول من خلال أجهزتها الدبلوماسية، بغرض تنظيم العلاقات التجارية فيما بينها تنظيما عاما يشمل بجانب المسائل التجارية والاقتصادية أمور ذات طابع سياسي أو إداري. وعادة ما تتضمن أحكام المعاهدات التجارية النص على مبدأ المساواة في المعاملة، وأحيانا تتضمن مبدأ المعاملة بالمثل، على أن أهم ما تتضمنه من مبادئ وأكثرها شهرة هو مبدأ " الدولة الأولى بالرعاية " وبمقتضاه تتعهد الدولة بأن تمنح الأخرى المزايا الممنوحة منها لمنتجات أو لمواطني أية دولة ثالثة، وعلى ذلك تكون معاملة الدولة المتمتعة بهذا النص معادلة لأفضل معاملة قائمة تتمتع بها أية دولة أخرى.

– أما الاتفاق التجاري فهو تعاقد يتناول أمور تفصيلية تتعلق بالتبادل التجاري بين بلدين، وهو يتميز عن المعاهدات التجارية بقصر مدته حيث يغطي عادة سنة واحدة. وقد تعقد الاتفاقات التجارية عن طريق وزارات الاقتصاد أو التجارة الخارجية، وتتضمن عناصر تتفاوت بحسب الأحوال كالإشارة إلى الإجراءات التي تتبع في التبادل التجاري أو تحديد الكميات أو القيم أو بيان المنتجات التي تدخل في نطاق المبادلة بين الدولتين...الخ.

– أما بالنسبة لأسلوب إتفاقات الدفع، فهو ينتشر بين الدول الآخذة بنظام الرقابة على الصرف وتقييد تحويل عملاتها إلى عملات أجنبية، وهو اتفاق بين دولتين ينظم قواعد تسوية المدفوعات التجارية وغيرها وفقا للأسس والأحكام التي يوافق عليها الطرفان. وجوهر الاتفاق هو أن تتم حركة المدفوعات بين الدولتين المتعاقدتين بالقيد في حساب مقاصة لمدفوعات ومتحصلات كل منهما على الأخرى. ويحدد اتفاق الدفع العملة التي تتم على أساسها العمليات وسعر الصرف الذي تجري التسوية وفقا له فضلا عن أنواع المعاملات التي يسمح بتحويلها عن طريقة ومدة سريانه وطريقة تجديده أو تعديل بعض نصوصه.

2 ـــ التكتلات الاقتصادية: تظهر التكتلات الاقتصادية كنتيجة للقيود في العلاقات الدولية، وكمحاولة جزئية لتحرير التجارة بين عدد محدود من الدول، وتتخذ التكتلات عدة أشكال قد تختلف فيما بينها من حيث الاندماج بين الأطراف المنضمة وتهيئة الظروف نحو إيجاد الوحدة الاقتصادية بإزالة جميع العقبات التنظيمية. وفي هذا الشأن يمكن التمييز بين عدة درجات من التقارب الاقتصادي من أهمها:

---

(1) زينب حسين عوض الله، مرجع سبق ذكره، ص 211 –212.

أ ــ مناطق التجارة الحرة (Free Trade Areas): وفقا لها تلغى الرسوم الجمركية بين الدول الأعضاء ولا تفرض أي دولة منها أية قيود على الواردات من دولة أخرى عضو في نفس الاتحاد[1]. وبالتالي تتمتع صادرات كل دولة بإعفاء جمركي تام في الدول الأخرى الأعضاء. ولكل دولة مشتركة الحق في فرض الرسوم الجمركية على ما تستورده من الدول الأخرى غير الأعضاء في المنطقة دون الالتزام بتعريفة جمركية موحدة[2].

ب ــ الاتحادات الجمركية(Custom Unions): وفيها تلتزم الدول الأعضاء بفرض رسوم جمركية موحدة على السلع المستوردة من الدول التي من خارج الاتحاد. بينما تلغى تماما إليه رسوم جمركية أو قيود على الواردات سواء في صورة حصص استيراد وغيرها فيما بين الدول الأعضاء وبعضها البعض[3].

ج ــ الأسواق المشتركة (Common Markets): ويعتبر هذا الشكل من التكتل الاقتصادي أول الخطوات نحو الاندماج الاقتصادي الكامل بين الدول، حيث وفقا لهذا الشكل يتم إزالة كافة القيود على حركة الواردات بين الدول الأعضاء، وكذلك أية قيود تعيق حركة عناصر الإنتاج فيما بين هذه الدول[4].

د ــ الاندماج الاقتصادي الكامل (Total Economic Integration): في هذه الحالة تصبح اقتصاديات الدول الأعضاء اقتصادا واحدا، حيث تعين سلطة موحدة مسؤولة عن وضع السياسة الاقتصادية والضوابط الرقابية للالتزام بها من قبل الأعضاء[5].

إن مجرد التفكير في إنشاء تكتل اقتصادي بين مجموعة من الدول، يعتبر في حد ذاته مكسبا لهذه الدول، لأن الفائدة منه تعم جميع الأطراف الأعضاء، ففي ظل التكتل الاقتصادي لا يتم فقط دمج أسواق السلع النهائية، بل أيضا، دمج أسواق عوامل الإنتاج بما يحقق لهذه الدول مزايا ومنافع كبيرة لا يمكن أن تتحقق لها منفردة، ومن هذه المزايا ما يلي:

- اتساع حجم السوق: من دوافع التكتل الاقتصادي عادة ضيق سوق الدولة الواحدة وعجزه عن استيعاب جميع ما تنتجه مشروعات هذه الدول، فدخول هذه الدولة ودول أخرى في تكامل اقتصادي يؤدي هذا إلى اتساع نطاق الفرص التسويقية، واتساع سوق السلع، كما يوسع دائرة تصريف المنتجات لهذه الدول. مما يترتب عليه نتائج اقتصادية إيجابية لكل دولة، واتساع نطاق السوق يحقق

---

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 17- 18.

(2) زينب حسين عوض الله، مرجع سبق ذكره، ص 213.

(3)(4)(5) مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق ، ص 18.

مزايا إضافية للدول الأعضاء منها زيادة الطاقة الإنتاجية لمشروعات هذه الدول، الاستفادة من وفورات الحجم الكبير في الإنتاج كما يؤدي إلى التخصص وتقسيم العمل بين الدول الأعضاء. وقد جاء في تقرير قدمه "فارمر" و "رجمان"(Farmer & Richman) أن نتائج التكامل الاقتصادي على الشركات داخل التكامل الاقتصادي من المحتمل أن يتميز بانخفاض التكاليف وزيادة حجم المبيعات، وذلك لأن مدخلات تكاليف الإنتاج يجب أن تنخفض وذلك بسبب توفرها في منطقة أكبر وبدون تعريفة جمركية، كما يجب أن تزداد المبيعات وذلك لكبر نطاق السوق، وليس بالضرورة طبعا أن تستفيد جميع الشركات من ذلك بنفس الدرجة[1].

- تحسين شروط التبادل التجاري: العلاقات الاقتصادية الدولية محكومة بمدى التقارب بين الدول الداخلة في الدول الداخلة في المعاملات التجارية والاقتصادية ببعضها البعض، فكلما قويت هذه العلاقات من خلال التكتل كلما كان لها أثر على شروط التبادل التجاري (Terms of Trade)، ذلك لأن التكامل بين بعض الدول يعطي هذه الدول مكانة وأهمية في نطاق العمليات الدولية تستطيع من خلالها فرض شروطها ومطالبها على الدول غير الأعضاء أكثر مما لو كانت منفردة، فالتكتل الاقتصادي يعني قوة تفاوضية فاعلة في تحقيق مصالح الدول الأعضاء أمام الدول غير الأعضاء، فتشتمل هذه القوة التفاوضية في زيادة درجة تحكم دول الاتفاق في الإنتاج وتداول بعض السلع الهامة، وهي بذلك تمكن هذه الدول من فرض شروطها على غيرها من الدول، إضافة إلى تحكمها في شراء العديد من السلع من العالم الخارجي بشروط أكثر مراعاة لمصلحة الدول الأعضاء حيث تمثل سوقا واحدة[2].

- زيادة معدل النمو الاقتصادي: يؤدي التكامل الاقتصادي في الفترة الطويلة إلى زيادة معدل النمو الاقتصادي في الدول الأعضاء عن طريق تشجيعه للحافز على الاستثمار؛ فإتساع نطاق السوق وما يستتبعه من زيادة الطلب على السلع المنتجة سيؤدي إلى زيادة الحافز على الاستثمار، حيث تصبح الفرصة مهيأة أمام رأس المال في مختلف بلدان التكامل لتحقيق الربح عن طريق توظيف الأموال في وسائل إنتاج هذه السلع، هذا فضلا عن تشجيع ظاهرة التخصص الإقليمي في الإنتاج وما يتولد عنه من زيادة الاستخدام الأفقي لرأس المال على نطاق إقليمي واسع. وسينشأ عن زيادة الحافز على الاستثمار إلى انتقال رؤوس أموال من دولة إلى أخرى داخل نطاق المنطقة المتكاملة للاستثمار فـــــي

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 70 -71.

(2) هاني حامد الضمور، المرجع السابق ، ص 71- 72.

المشروعات والصناعات التي تنشأ وتزدهر عقب التكامل وتبعا لأتساع حجم السوق[1]. وبالتالـــــي تحقق وفورات لا حصر لها تؤدي إلى زيادة الدخل القومي للأعضاء وهذا بدوره يسهم في زيادة المعدلات الاقتصادية[2].

هذه بعض المزايا للتكتلات الاقتصادية، إلا أنه توجد عدة شروط لا بد من تحقيقها إذا أرادت مجموعة من البلدان إرساء قواعد التكتل والاندماج الاقتصادي بينها وجني ثمار هذا الاندماج، وأهم هذه الشروط ما يلي:[3]

ـــ تنسيق السياسات الاقتصادية القومية، مثل تنسيق التشريعات القومية التي تتناول شؤون التعريفة الجمركية والسياسة التجارية اتجاه الدول الواقعة خارج المنطقة وشؤون النقد وبعض العناصر الضريبية والأوضاع الاجتماعية وسياسات الاستثمار.

ـــ وضع شبكة إقليمية ملائمة للنقل والمواصلات، ويكون عن طريق تنفيذ مشروعات مشتركة لشق الطرق، ولتحسين الطرق الموجودة وبإنشاء شركات لتسيير القطارات وسيارات الشحن، والركاب بين دولتين أو أكثر من الدول التي يشملها التكتل الاقتصادي، وكذلك يعتبر توفر الطاقة ووجود شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية التي تربط المنتج بالمستهلك في السوق الإقليمية، عاملا حاسما في ضمان تأثير حقيقي لإلغاء الحواجز التي تتعرض التبادل التجاري بين الدول.

ـــ المناخ السياسي، مثل ربط المصالح القومية الحيوية للدول الأعضاء في نسيج إقليمي محكم الصنع، لكي يجد كل بلد أن بقاءه في التكتل أفيد له من خروجه منه؛ وهذا يتطلب توفر الثقة بين البلدان واطمئنان بعضها إلى نيات البعض الآخر. وكذلك يجب أن يقتنع الرأي العام ومختلف القطاعات الاقتصادية القومية، مثل الحكومات، في كل بلد بأن كل واحد من الأعضاء في التكتل الاقتصادي الإقليمي سيحافظ على إلتزاماته بأمانة ويقوم ببذل المجهود المطلوب لإنجاح التكتل، كما يقبل التضحيات المؤقتة التي يتطلبها العمل المشترك.

على الرغم من أن التكتلات الاقتصادية عرفت منذ أمد بعيد فلا شك أن هذه الظاهرة إنما تميز على وجه الخصوص العصر الحديث، ويرجع ذلك إلى تطور علاقات الإنتاج، وخاصة زيادة أهمية

---

(1) سالم عبد الرحمن خوخي، « **ظاهرة التكتلات الاقتصادية وآثارها على الإقتصاد العربي** »، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، ص 7.

(2) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 71 .

(3) إسماعيل العربي، « **التكتل والاندماج الإقليمي بين الدول المتطورة** »، ط2، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 43-48.

الوحدات الاقتصادية الكبيرة، وظهور فكرة أقطاب التنمية. فقد أدي التقدم التكنولوجي الحديث إلى عدم جدوى الوحدات الاقتصادية الصغيرة وضرورة توسيع المجال الاقتصادي للإفادة من كل نتائج التقدم الفني ومن آثار هذه الأقطاب للتنمية، فالعهد الحاضر، يتسم بالتعاون الاقتصادي الدولي وانتشار الأجهزة الدولية الجماعية التي تقوم على تحقيقه سواء على النطاق الدولي أو على النطاق الإقليمي كخطوة أولية نحو تطور أوسع. هذا التعاون الاقتصادي قد يتحقق إما عن طريق توحيد الإطار التنظيمي للنشاط الاقتصادي، أو عن طريق القيام بتنفيذ بعض المشروعات الدولية المشتركة[1]. ولذلك سنتطرق في إيجاز شديد لأهم صور التكتلات الإقليمية والدولية وإعطاءه نبذة مختصرة عنها:

أ ــ التكتلات في القارة الأمريكية: لقد ظهرت في القارة الأمريكية منذ سنوات تكتلات أو تجمعات إقليمية لأغراض اقتصادية تهدف إلى إنشاء مناطق التبادل الحر أو إنشاء أسواق مشتركة، منها:

- رابطة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية(NAFTA)، حيث تعتبر"نافتا" (North American Free Trade Area) أهم تكتل اقتصادي في المنطقة من حيث القوة الاقتصادية ومن حيث النشاط، فهذه الاتفاقية الاقتصادية المتعددة الأطراف للتبادل الحر أمضيت من طرف كندا والولايات المتحدة والمكسيك في 1992/12/18، ودخلت حيز التنفيذ في 01/ 1994/01، والأهم في مشروع "نافتا" هو إنشاء سوق بـــ 360 مليون مستهلك بناتج محلي إجمالي 7000 مليار دولار، خاصة وأن "نافتا" لا تهدف فقط إلى اختفاء تدريجي للحواجز الجمركية ولكن كذلك إلى حرية التنقل لكل السلع المنتجة والمباعة في أمريكا الشمالية، ولكن أيضا إزالة كل العقبات والعراقيل التي تواجه الاستثمار الدولي والدفاع عن حقوق الملكية والفكرية[2].

- السوق المشتركة لأمريكا الوسطى (CACM)، في سنة 1960 أنشأت هذا الســـــوق (Central American Commun Market)كل من الدول التاليــة: سلفادور، غواتيمالا، هندوراس، نيكاراغوا، والتحقت بهم كوستاريكا سنة 1964، وقد جاءت هذه السوق لمساعدة "هيئة الأمم المتحدة" باعتباره الوسيلة الوحيدة لتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية في أمريكا الوسطى، حيث قرر الأعضاء تحرير كل المبادلات التجارية البينية وتشكيل اتحاد جمركي لتطبيق مخطط الأمم المتحدة [3].

(1) زينب حسين عوض الله، مرجع سبق ذكره، ص 215-216.

(2) سالم عبد الرحمن خوخي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

(3) سالم عبد الرحمن خوخي، المرجع السابق، ص17.

- السوق المشتركة للمخروط الجنوبي (Mercossur)، وقعت أربعة دول في أمريكا اللاتينية (البرازيل، الأرجنتين، البراغواي والأوروغواي) في 1991م معاهدة تهدف إلى سوق مشتركة فيها (Southern Cone Commun Market)، والتسمية المتداولة هي الإسم المختصر الإسباني (مركوسور) ويضم التجمع 207 مليون نسمة ويعد الرابع بين التكتلات الإقتصادية العالمية بعد الإتحاد الأوروبي ونافتا وآسيان [1].

ب ـــ التكتلات في القارة الأوروبية: تم إنشاء الاتحاد الأوروبي بموجب اتفاقية "ماستريخت" التي تم التوقيع عليها في 1992/12/17 وتمت المصادقة عليها بين 1993/92 من طرف البلدان 12 للمجموعة الأوروبية (بلجيكا، دانمارك، ألمانيا، المملكة المتحدة، اليونان، أيرلندا، لوكسمبورغ، إيطاليا، هولندا ، فرنسا، البرتغال وإسبانيا) وانضمت إليها في 1995 كل من السويد، فنلندا والنمسا. وبموجب اتفاقية الاتحاد الأوروبي واتفاقية « ماستريخت » تأسس "الاتحاد الأوروبي". ومنذ 1993 غدا الفضاء الوحدوي كسوق موحد حيث تملك البضائع و رؤوس الأموال والخدمات والأشخاص، الحرية في التنقل. ومن المنتظر أن يتم إنشاء وحدة اقتصادية ونقدية تؤدي إلى إنشاء بنك مركزي أوروبي وعملة موحدة هي "اليورو"[2]. فقد ضبطت معاهدة "ماستريخت" طرق التحول والمرور إلى "اليورو" (Euro) العملة الموحدة الأوروبية التي انطلقت فعليا في 1999/01/01، كما كان مقررا لها في الأسواق المالية وبعدها ستصبح العملة الوطنية للدول الأوروبية في 01/01/ 2001، وهذا للدخول في الاتحاد الاقتصادي والنقدي الأوروبي[3].

جـــ- التكتلات في القارة الآسيوية: أهم التكتلات الموجودة في القارة الآسيوية تكتل "الآسيان" ومجلس التعاون الخليجي:

- رابطة أمم جنوب شرقي آسيا (ASEAN) تم الإعلان عن "الآسيان" (Association of South East Asain Nations) في 1967/08/18 من طرف أندونيسيا، ماليزيا، الفليبين، سنغافورة وتايلاند، وكان الهدف العلني آنذاك هو الإسراع بالتنمية الاقتصادية والتقدم الجماعي والتنمية الثقافية من خلال مشروعات مشتركة على أساس المساواة وعدم التدخل في الشؤون الداخلية، وهكذا اعتمدت رابطة "الآسيان" المدخل الاقتصادي كأساس لبناء التعاون الإقليمي وخلق المصالح المشتركة بين الدول الأعضاء، وقـــد

---

(1) سالم عبد الرحمن خوخي، مرجع سبق ذكره، ص 20 .

(2) سالم عبد الرحمن خوخي، المرجع السابق، ص 23 .

(3) سالم عبد الرحمن خوخي، المرجع السابق، ص 30.

انعكس أداؤها في العديد من القطاعات منها توزيع المشروعات الصناعية بين دول الرابطة للاستفادة من المزايا النسبية لكل دولة من الدول الأعضاء ومنها أيضا التوسع في الإعفاءات الجمركية وحفز التجارة البينية والتعامل مع العالم الخارجي ككتلة واحدة على النحو الذي يعظم من منافع دول الرابطة. ولكي يظل الإنجاز الرئيسي للرابطة أنها قطعت شوطا على طريق الإندماج الاقتصادي، بدأ الحديث عن منطقة التجارة الحرة واتحاد المستهلكين، وسوق مشتركة لـ"الآسيان" وذلك على الرغم من أن الهدف الرئيسي كان التعاون الاقتصادي وليس الاندماج الاقتصادي أو السوق المشتركة، وقد بدا ذلك واضحا عندما تم الاتفاق في اجتماع 1995/04/28 على الإسراع بتخفيض الرسوم الجمركية بهدف إنشاء منطقة تجارة حرة قبل عـــام 2003[1].

– مجلس التعاون لدول الخليج العربية، في1981/02/04 عقد مؤتمر ضم دول قطر، العربية السعودية، الكويت، البحرين، الإمارات العربية المتحدة وعمان، وتمت الموافقة على إنشاء مجلس للتعاون يضم هذه الدول الست لبلورة وتطوير التعاون والتنسيق فيما بينها في مختلف الميادين والمجالات، وكان من أهداف المجلس وضع أنظمة متماثلة في الشؤون الاقتصادية والمالية، التجارية والجمارك والمواصلات، التشريعية والإدارية، الاجتماعية والصحية، العلمية والثقافية والإعلامية والسياحية[2].

د ـــ التكتلات في القارة الأفريقية: من بين التكتلات التي أقيمت في أفريقيا ما يلي:

– الاتحاد النقدي لغرب إفريقيا (WAMU)، نشأ هذا الاتحاد (Western Afric Monetary Union) بمعاهدة في 1962 وضم 27 دولة ونص على إنشاء بنك مركزي وجهاز مشترك لإصدار النقود، وفي عام 1973 وقعّت إتفاقية جديدة أعادت تنظيم الاتحاد وعدلت نظام البنك المركزي وأنشأت بنك التنمية لغرب إفريقيا، وفي 1993/01/10 وقعت معاهدة بموجبها تم دمج الاتحاد النقدي مع المجموعة الاقتصادية لغرب إفريقيا (WAEC) ليكونا: الاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب إفريقيا[3].

– منطقة التبادل التفضيلية لإفريقيا الشرقية الجنوبية (SEAPEA)، أنشأت هذه المنطقة (Soutern & Estern Afric Prefirncy Exange Area) في 1981 وضمت كل من: بوراندي، كومور. جيبوتي، إثيوبيا،كينيا، ليزوتو، مالاوي،

---

(1) سالم عبد الرحمن خوخي، مرجع سبق ذكره، ص 56 و58- 59.

(2) سالم عبد الرحمن خوخي، المرجع السابق ، ص 63 و 66.

(3) سالم عبد الرحمن خوخي، المرجع السابق، ص 36 .

جزيرة موريس، أوغندا، رواندا، الصومال، سوازيلان، تترانيا، زامبيا وزيمبابوي حيث تحتوي على 170 مليون نسمة بناتج محلي إجمالي يقدر بـ 60 مليار دولار، وهدفها الرئيسي التعاون الاقتصادي والتجاري في المنطقة بالإضافة إلى تحرير المبادلات البينية وتطوير الصناعة وتأمين التعاون في القطاع الزراعي وتحسين جهاز وهيكل الإنتاج وتحقيق سوق مشتركة بحلول عام 1992، حيث في هذه السنة تم توحيد التعريفة الجمركية الخارجية بالإضافة إلى بعض التخفيضات التي مست المنتوجات في مجال المبادلات التجارية، كما تم التأكيد على إنشاء بنك للتجارة والتنمية(1).

من كل ما سبق عرضه من التكتلات الاقتصادية وصورها ومزاياها وشروطها، إلا أن ما يهم في هذا الشأن المشكلات الهامة التي تواجهها شركات الأعمال نفسها:(2)

*بالنسبة للشركة داخل التكتل ستواجه منافسة أكثر حدة من قبل الشركات المنافسة في الدول الأخرى الأعضاء في التكتل.

*بالنسبة للشركة خارج نطاق التكتل فإنها ستجد صعوبة أكبر في غزو سوق التكتل، حيث سيتجه أعضاؤه إلى تنمية التجارة فيما بينهم على حساب التجارة مع الدول غير الأعضاء.

*لا بد وأن تنشأ صراعات سياسية داخل التكتل مع مرور الوقت، وهذه قد تسبب مشكلات اقتصادية للشركة الدولية.

*بالنسبة لرجل التسويق عموما، قد يكون هناك ميل إلى افتراض التجانس في جميع أجزاء السوق " فوق القومية"، وحقيقة قد يكون هناك بعض التشابه، وقد يميل هذا التشابه إلى التزايد في نطاقه بمرور الوقت، إلا أن التباين والاختلاف حتمي، وكل سوق فرعية داخل السوق تحتاج لاهتمام منفصل ومتميز.

*من المؤكد أن الأسواق "فوق القومية " أكثر ديناميكية من الأسواق القومية وأكثر قدرة على النمو، وهاتان الخاصيتان تجعلانها أكثر صعوبة وقسوة أمام رجل التسويق من خارج نطاق التكتل، لذلك يتوقع من رجل التسويق الدولي أن يصمم برنامجه التسويقي بالشكل الذي يتلاءم مع طبيعة ظروف التكتلات الاقتصادية وبالمرونة الممكنة.

3 ــ الشركات المتعددة الجنسيات: تمثل هذه الشركات قوة كبيرة في الاقتصاد العالمي ونستطيع أن تستشف أهمية دورها في كل من التجارة الدولية وأسعار الصرف وموازين المدفوعات للدول؛ فهذه الشركات تملك حصة كبيرة في التجارة الدولية وهي في تصاعد مستمر، كما أنـــــها

(1) سالم عبد الرحمن خوخي، مرجع سبق ذكره، ص 38- 39.

(2) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص72-73.

تستطيع التدخل بأساليب كثيرة للتأثير في الأسواق المالية والنقدية الدولية، بالإضافة إلى التأثير المزدوج (سلبي ـــ إيجابي) على ميزان مدفوعات الدولة الأم والدول المضيفة[1].

وكما يقول الأستاذ "سيزان سترانغ" (Susan Strange) فإن الوجه الأهم للعولمة يتمثل في " عولمة الإنتاج "، هناك شركات تعودت على الإنتاج والمنافسة في السوق المحلي أو الوطني، ثم تنتج وتنافس بعد ذلك في السوق العالمي، إلا أنه وبلا شك فإنه من الآن كل الشركات ـــ باستثناء بعضها ـــ تعتبر شركات متعددة الجنسيات في أنشطتها، لأن تعميم عولمة أنشطة الإنتاج هي إحدى التغيرات الأكثر أهمية التي ظهرت على المستوى العالمي خلال العشريات الأخيرة. وعولمة الإنتاج تحول وتغير من نمط العلاقات الدولية لأنها تحث(induit) على تعديلات سريعة جدا في غنى وثروة الاقتصاديات الوطنية وبالتالي في تثبيت واستقرار الأنظمة السياسية والحكومات، وتأثير ذلك في العلاقات مع بقية الدول، والنجاح الاقتصادي لهذه الحكومات يتبع مفاوضاتها مع هذه الشركات لأن هذه الأخيرة تستحوذ على التكنولوجيا، رأس المال والأسواق العالمية. وبنفس الطريقة فإن الشركات مجبرة على التفاوض بينها وتشكيل تحالفات استراتيجية بسبب التغيرات التكنولوجية السريعة، ولهذا فإن العلاقات الديبلوماسية بين الدول لا تؤلف إلا أحد أضلاع مثلث التفاوض السياسي والاقتصادي المدرج (inclut) في العلاقات بين الدول والشركات وهـــذه الأخيرة مـــع الشركات الأخرى[2](*) .

4 ـــ الإنكتاد، الغات ومنظمة التجارة العالمية:حيـــــث:

أ ـــ تأسس مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الإنكتاد) باعتباره جهازا دائما من أجهزة الجمعية العامة للأمم المتحدة في 1964/12/20، على أساس توصيات المؤتمر الأول للتجارة والتنمية الذي عقد في جنيف عام 1964، وكان الغرض الرئيسي منه هو توفير فرص التعاون الدولي للعمل على حل مشكلات التجارة الدولية وخاصة تلـــــك المشكلات التي تواجه تجارة الدول النامية وهي في سبيل سعيها للتنمية الاقتصادية[3].

ب ـــ الغات(GATT) هي الأحرف الأولى من تسمية "الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة" باللغة

---

(1)Michel Ghertman ,« **les Multinationales** », 3^{emed}, Editions Bouchene, Paris, 1988, p 68 - 77.
(2)Michel Bailés & Autres, « **Economie Générale** », BTS2, Les Editions Foucher, Paris, 1996, p31 - 32.
(*) لمزيد من المعلومات حول الشركات المتعددة الجنسيات راجع الفرع الأول من المطلب الأول من هذا المبحث،ص144
(3) زينب حسين عوض الله، مرجع سبق ذكره، ص 228.

الأجنبية (Général Agereement on Tariffs and Trade) وهي عبارة عن معاهدة دولية الهدف منها تنظيم عملية المبادلات التجارية بين الدول الموقعة عليها، وهذا في جنيف عام 1947 ودخلت حيز التنفيذ بدء من عام 1948، وقد كان الهدف الأساسي من "الغات" هو تحرير التجارة الدولية، ولذلك تعتبر المبادئ أو القواعد التالية أهم التزامات الدول الأطراف في الغات:[1]

- تعميم المعاملة الممنوحة للدولة الأكثر رعاية (Most Favour-Nation).
- مبدأ عدم التمييز (Non-Discrimination) بمعنى أن منتجات أية دولة طرف في الغات يجب أن تلقى نفس المعاملة التي تلقاها منتجات أية دولة متعاقدة أخرى.
- مبدأ المعاملة الوطنية (أو القومية) (National Treatment) ومحتواها يتمثل في عدم اللجوء إلى القيود غير الجمركية بغرض حماية المنتجات الوطنية من المنافسة.
- الالتزام بالوسائل الجمركية كطرق وحيدة للحماية.
- الامتناع عن دعم الصادرات.
- لأي طرف متعاقد يواجه عجزا جسيما في ميزان المدفوعات أو يتوقع حدوث ذلك أو يسعى إلى إعادة بناء رصيده من الاحتياطيات الأجنبية بعد أن وصل إلى نقطة حرجة من الانخفاض، الحق في القيام بالتقييد الكمي للتجارة الخارجية، على أن يتم لاحقا التخفيف التدريجي لهذه القيود وصولا لإلغائها بزوال الظروف التي استدعت اللجوء إليها.
- الالتزام بعدم استخدام سياسة الإغراق (Dumping) من قبل الدول الأطراف في الغات.
- إمكانية اللجوء إلى الإجراءات الوقائية من قبل الدول المتعاقدة في حالات الطوارئ (تدفق مفاجئ ضخم من الواردات من سلع معينة يلحق الضرر بالمنتجين المحليين).
- إمكانية لجوء الدول النامية المتعاقدة لاتخاذ إجراءات حمائية إضافية لحماية صناعاتها الناشئة و كذلك لتطبيق قيود كمية لمحاصرة الخلل في ميزان المدفوعات.
- الالتزام من قبل الدول المتعاقدة التخلي عن الحماية والسعي نحو تحرير التجارة الدولية عن طريق الاستعداد الدائم لخوض المفاوضات المتعددة الأطراف التي ترمي إلى الخفض المتبادل للتعريفات الجمركية وإلى الالتزام بما تفضي إليه تلك المفاوضات من نتائج وعدم التراجع عن تنفيذ الالتزامات المتفق عليها إلا في حالات محدودة ووفقا لإجراءات محددة ومتفق عليها.

---

(1) عبد الواحد العفوري، مرجع سبق ذكره، ص 44 ــ 46.

وقد تمت عدة جولات من المفاوضات المتعددة الأطراف، كانت آخرها جولة "الأرغواي" وهي الجولة الثامنة والأكثر طموحا، حيث بتاريخ 1993/12/15 توصلت في جنيف 117 دولة لاتفاق حول المرسوم النهائي لجولة "الأرغواي" وكان من أبرز نقاطه بعد تصديق السلطات الوطنية المعينة، هي تحويل الغات من اتفاقية مؤقتة إلى منظمة دولية رسمية تسمى بـــ "منظمة التجارة العالمية"(WTO)، تقوم هذه المنظمة بالتحكيم في النزاعات وستوفر حدا للتعاملات الفردية والثنائية خارج نطاق النظام المتعدد الأطراف[1]. وتم تحديد مجال عمل هذه المنظمة على نحو وفر الهيكل المؤسساتي العام لإدارة العلاقات التجارية بين أعضاءها في المواضيع التي تتعلق بالاتفاقيات والحجج القانونية المرتبطة بها وتبين الحدود القانونية لبعض ملاحقها. وتتغلب اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة على اتفاقيات الغات الأخرى، ولهذا السبب يجب أن تتخذ الدولة الخطوات اللازمة لتغيير قوانينها المحلية حتى تصبح متماشية مع اتفاقية الغات. أما مهام منظمة التجارة العامية فهي تسهيل تنفيذ وإدارة وعمل كل من اتفاقية الغات والاتفاقيات المتعددة الأطراف وتعزيز أهدافهما، وكذلك توفير هيكلية تنفيذ وإدارة وتسيير الاتفاقيات الجماعية، وتكون المنظمة ساحة للمفاوضات بين أعضائها فيما يتعلق بعلاقاتهم التجارية متعددة الأطراف في مسائل تمت مناقشتها ضمن الاتفاقيات، وباستطاعة المنظمة أن تكون المنتدى المنشود لمفاوضات متقدمة بين أعضائها فيما يتعلق بعلاقتهم التجارية متعددة الأطراف وأن تصنع هيكلا، يتابع تحقيق نتائج هذه المفاوضات، يقره المؤتمر الوزاري لمنظمة التجارة العالمية، وتشرف المنظمة على وضع وفهم القوانين والإجراءات التي تحكم تسوية النزاعات التي قد تحدث بين الأطراف، وسوف تقوم بإعادة النظر في طريقة تطبيق السياسة التجارية حسب الطريقة المعرفة في الاتفاقيات، وستتعاون منظمة التجارة العالمية بشكل مناسب مع "صندوق النقد الدولي" و"البنك الدولي لإعادة البناء والتطوير" والوكالات المشاركة فيه، بغرض تحقيق ترابط وسلاسة أكبر في صنع سياسة اقتصادية شاملة، وسيكون لهذا التعاون معان هامة فيما يتعلق بتنفيذ العقوبات[2].

II– **البيئة المالية الدولية:** أما البيئة المالية الدولية فهي ساحة عريضة تتدفق فيها الأموال بأحجام هائلة ومتزايدة واللاعبون الأساسيون فيها هم السلطات النقدية في كل بلد، والمؤسسات المالية الدولية والإقليمية والبنوك والشركات العالمية والمحلية والأفراد والمؤسسات المحلية، وكل هؤلاء يتفاعلون فـــي

(1) منير نايفة وآخرون، « **الجات والدول النامية** »، مجلة **المجلة العربية للعلوم**، العدد 25، السنة 13، صفر 1416هـــ يونيو 1995، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ص 37.

(2) بلال أيوب، « **الإتفاقية العامة للتعرفة الجمركية والتجارة** »، مجلة **المجلة العربية للعلوم**، المرجع السابق، ص 11.

الأسواق المالية العالمية المرتبطة بشبكات إتصالات معقدة وآنية، ولهذا سنلقي نظرة سريعة على هذه المساحة لأخذ فكرة عن هؤلاء اللاعبين ومسرحهم، إلا أنه سنكتفي أساسا بالمنظمات الدولية والأسواق المالية العالمية كما يلي:

1 ـــ المنظمات المالية الدولية: وسنتطرق إلى منظمات تمويل موازين المدفوعات والتجارة، والمؤسسات التي تعمل في تمويل التنمية والاستثمار، بالإضافة إلى التي تعمل في ضمان الاستثمار والخدمات المساعدة :

أ – منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات والتجارة : وأهمها على الإطلاق "الصندوق النقدي الدولي" الذي صودق على إنشاءه عام 1944 في مدينة بريتون وودز بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك لإعادة ترتيب الوضع النقدي العالمي بعد انهيار نظام قاعدة الذهب وتردي التجارة والاقتصاد العالميين، يهدف الصندوق إلى خلق منظمة دائمة تعمل على:(1)

– تشجيع التعاون النقدي بين الدول الأعضاء وتيسير التنوع والتوسع في التجارة الدولية من أجل التنمية الاقتصادية وازدياد الدخول.

– العمل على ثبات أسعار صرف العملات ووضع نظام متعدد الأطراف للمدفوعات المتعلقة بالمعاملات الجارية بين الدول الأعضاء.

– التخلص من قيود الصرف الأجنبي.

– مساعدة الدول التي تعاني من اختلاف ميزان المدفوعات بوضع موارد الصندوق في أيديها دون الحاجة إلى اتخاذ تدابير انكماشية في اقتصادياها لتقصير أمد الاختلال.

ومن أجل ذلك فإن وظائف الصندوق هي:(2)

* تنسيق أسعار الصرف بين الدول الأعضاء (قلت أهمية هذه الوظيفة مع تعويم العملات الرئيسية).

* تقديم القروض للدولة المحتاجة وذلك لمعالجة العجز المؤقت في ميزان المدفوعات، ويشترط الصندوق على الدولة اتخاذ التدابير اللازمة لإعادة التوازن إلى ميزانها.

إن اللجوء إلى الصندوق بغية الاستفادة من موارده، يؤدي بالصندوق إلى أن يقترح جملة من الإجراءات تدعى "سياسة التثبيت"(Accord de Confirmation) تتمثل فـــي

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، مرجع سبق ذكره، ص 161 ـــ 162.

(2) أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، المرجع السابق، ص 162.

العناصـــــر التاليـــــة:[1]

ـــ ضرورة تحرير التجارة والصرف.

ـــ الالتزام بتخفيض العملة (Dévaluation).

ـــ وضع برامج لمكافحة التضخم عن طريق مراقبة القروض المصرفية وكذلك أسعار الفائدة وذلك من أجل زيادة الاحتياطات.

ـــ الحد من عجز الميزانية عن طريق خفض النفقات العامة وزيادة الضرائب.

ـــ إلغاء الدعم للأسعار (لكل السلع والخدمات من دون استثناء).

ـــ توفير المناخ الملائم للاستثمار الأجنبي.

ويوفر- على العموم- الصندوق الموارد للدول الأعضاء فيه، أربع أنواع من التسهيلات هي:[2]

* ترتيبات الاستعداد الإئتماني (Stand- By).

* التسهيل الممدد للصندوق (Facilité Elargie) وذلك من أجل معالجة الإختلالات المفاجئة التي تنجم عن ارتفاع أسعار السلع والخدمات في السوق الدولية.

* تسهيل التصحيح الهيكلي (F.d'Ajustement Structuruel) وهو ما يمثل مكملا لبرامج التصحيح الهيكلي المطبقة من طرف "البنك الدولي".

* التسهيل المعزز للتصحيح الهيكلي (F.A.S. Renforcée) وهذا موجه للبلدان المتخلفة المنخفضة الدخل، التي يقل دخل الفرد فيها عن المستوى المقرر للانتفاع بقروض هيئة التنمية الدولية (A.I.D).

ب ـــ مؤسسات تعمل في تمويل التنمية والاستثمار: وأهمها على الإطلاق "البنك الدولي للإنشاء والتعمير" الذي أنشأ بموجب نفس الاتفاقية التي أنشئ بها الصندوق النقدي الدولي، ويعمل البنك كالمصارف التجارية إذ أنه يعتمد في تمويل عملياته على الأموال التي يقترضها من السوق المالي أكثر من اعتماده على رأس ماله، وتتمثل أهدافه في:[3]

ـــ العمل على نمو التجارة العالمية والمحافظة على توازن موازين المدفوعات بتشجيع استثمار الأموال الدولية لتنمية موارد الإنتاج في الدول المستفيدة .

---

(1) خالدي الهادي،« المرآة الكاشفة لصندوق النقد الدولي:مع الإشارة إلى علاقته بالجزائر»، دار هومة، الجزائر، 1996، ص 137.

(2) خالدي الهادي، المرجع السابق، 144-145.

(3) أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، مرجع سبق ذكره، ص 164 .

ـــ تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية الخاصة.

ـــ منح القروض إلى المؤسسات الاقتصادية الخاصة في الدول الأعضاء .

ومن أجل ذلك فإن وظائف البنك يمكن تلخيصها في الآتي:[1]

* تقديم القروض للدول التي لا تستطيع الاقتراض من السوق العالمي بشروط السوق التجارية كما يقوم البنك بضمان القروض التي يقدمها المستثمرون العاديون لمشاريع في الدول النامية.

* منح ائتمان متوسط الأجل وطويل الأجل للمساعدة الدول المحتاجة في شراء الآلات الزراعية وبناء المطارات والمحطات الكهربائية ومشاريع البنى الهيكلية ويقدم البنك قروضه عادة بشروط ميسرة.

* إنعاش الاستثمار الدولي عن طريق المشروعات الإنتاجية.

* تقديم المساعدات الفنية للأعضاء.

عند بداية إنشائه كان البنك يعمل على تعمير أراضي الدول الأعضاء وإعادة النشاط إلى الميادين التي دمرتها الحرب العالمية الثانية، لكنه تخطى ذلك الدور، ويتضمن دوره الحالي إعادة هيكلة وتعمير المشاريع الاقتصادية وتحرير أسواقها. هذا وللبنك هيئات متفرعة منه أهمها:[2]

ـــ هيئة التمويل الدولية (IFC) التي أنشئت عام 1956هدف تشجيع القيام بالمشروعات الخاصة في الدول الأعضاء خاصة الدول النامية، وتحقق الهيئة غرضها باستثمار أموالها في المشروعات الإنتاجية الأهلية بالتعاون مع المستثمرين الإفراد كما تعاون الهيئة الدول النامية على توظيف رؤوس الأموال الخاصة الداخلية والخارجية لاستثمارها في المشروعات الإنتاجية.

ـــ مؤسسة التنمية الدولية (IDA) والتي تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفع مستويات المعيشة في الدول النامية عن طريق منحها قروضا بشروط أكثر مرونة وأقل عبئا على ميزان المدفوعات من شروط منح القروض التجارية.

جـــ- مؤسسات تعمل في ضمان الاستثمار والخدمات المساعدة : مخاطر الاستثمار عديدة، فهنالك أولا المخاطر التجارية المتمثلة باحتمال الخسارة من العمليات التجارية العـــاديـــة، واحتمال الربح والخسارة وارد في كل عملية استثمارية محلية أو خارجية. المخاطر التجارية إذن ليست قصرا على الأعمال المحلية أو على الدولية وهي غير خاضعة للتأمين، وحتى الآن لا توجد شركة تأمين تتبنى المخاطر التجارية أو تقدم تعويضا لمن يخسر في العمليات الاستثمارية الطبيعية.

أما المخاطر المتعلقة بالاستثمار الأجنبي والتي لا توجد في العمليات المحلية- على الأقـــل لا

---

(1)(2) أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، مرجع سبق ذكره، ص 165.

توجد بنفس الدرجة– فهي المخاطر السياسية والمخاطر المالية، وقد ناقشنا المخاطر السياسية سابقا(*)، ولهذا سنستعرض المخاطر المالية قبل مناقشة وجود المنظمات التي تؤمّن ضد المخاطر السياسية والمالية، والمخاطر المالية هي:[1]

* مخاطر تقلبات أسعار العملة: هنالك:

- مخاطر انكشاف اقتصادي حيث أن تغيير سعر العملة في بلد تعمل فيه شركة أجنبية سيحدث تغييرا في قيمة تدفقات رأس المال بين الشركة الأم وشركاتها التابعة، مما سيكون له أثر على الأسعار والتكاليف والمبيعات داخل كل وحدة خارجية مرتبطة بشبكة الشركة الأم.

- انكشاف يحدث في المعاملات المتفق عليها قبل تغيير سعر العملة والتي تستحق الأداء في فترة لاحقة لتغير سعر العملة.

- انكشاف "الترجمة" أي انكشاف حسابي حيث تتغير قيمة المساهمة لتغير سعر العملة المقومة بها المساهمة كأن تكون لمنشأة كويتية مثلا استثمارات سودانية مقومة بالجنيه السوداني وعندما تشرع المنشأة الكويتية في إعداد موقفها المالي الموحد تقوم بحساب جميع أصولها الخارجية بالدينار الكويتي أي أنها "تترجمها" من العملات المختلفة إلى الدينار بسعر تاريخ محدد، هنا قد تفقد الشركة شيئا من قيمة أصولها عند "ترجمتها" واعتمادا على حجم هذه الاستثمارات الخارجية وحجم واتجاه التغيرات في سعر العملات المختلفة، ستتأثر القيمة الصافية المأخوذة من الحسابات المجمعة سلبا أو إيجابا.

مثل هذه التقلبات يمكن التحوط لبعضها وأخذها في الاعتبار إن كانت متوقعة أما إن لم تكن متوقعة فمن الصعب عمل شئ بخصوصها ولذا تسمى "انكشافا" أي تعرضا للمخاطر.

* مخاطر التحويل: من أهم اعتبارات القرار الاستثماري الخارجي هو المقدرة على أخذ الأرباح المكتسبة خارج القطر المستثمر فيه وكذلك تحويل كل أو جزء من رأس المال المستثمر أو كله في حالة التصفية أو تحويل أي مبالغ أخرى لاستيراد مواد أو سداد التزامات أو أية تحويلات تقتضيها مصلحة الشركة، على أن تكون هذه التحويلات بالعملة الأجنبية علما بتوفر المعادل بالعملة المحلية. في هذه الحالات قد تجد الشركة أن عملة البلد المضيف أصبحت غير قابلة للتحويل أو أنها أصلا عملة غير متداولة تمارس سلطات البلد النقدية فيه الرقابة على الصرف، وعلى الشركة أو المنشأة طالبة التحويل أن تتقدم بطلبها للسلطات النقدية التي توزع ما لديها من نقد أجنبي على الاستخدامات المتنافسة. هنا

(*) أنظر المخاطر السياسية في الفرع الثاني من هذا المطلب، ص172.

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى ادارة الأعمال الدولية »، مرجع سبق ذكره، ص 169 –171.

قد تجد الشركة أن أفضلية منحها حصة من النقد الأجنبي المتوفر أفضلية دنيا، ولا تستطيع أن تتمكن من التحويل أو قد يسمح لها بجزء مما طلبت فقط، أو قد تتم الاستجابة الكاملة أو غير الكاملة بعد فترة من الزمن، وعندما تتوفر للمنشأة العملة الصعبة تكون الفرصة قد ذهبت ولم تستغلها المنشأة. أحيانا أخرى تجد الشركة أن لديها مبالغ معتبرة ولكنها مقومة بعملة غير قابلة للتحويل ومحبوسة في تلك العملة داخل القطر المستثمر فيه، وهي بذلك عاجزة عن الاستفادة منها. ليست هناك منشأة تحب أن تكون في مثل هذا الوضع وهذه المخاطرة ماثلة تكمن في الدخول في استثمار داخل بلد اقتصاده مقيد وغير متين أو مهدد بذلك. المخاطر تنبع من قيام البلد المضيف بفرض قيود على تحويل العملة للمقيمين وغير المقيمين لسبب أو لآخر، وحتى إذا كانت المنشأة رابحة تجاريا، فذلك يعني أن المستثمر لن يتمكن من تحويل عائد هذه الاستثمارات بعملة أخرى بسبب هذه القيود.

* مخاطر السيادة: هذه من المخاطر المالية التي أصلها سياسي. تواجه المستثمر الأجنبي، مثله مثل أي مستثمر محلي آخر. مخاطر تجارية في حالات إفلاس أو إعسار وعدم القدرة على السداد من جانب المنشآت الخاصة، لكن عندما يكون الطرف المدين "أمة ذات سيادة" أو "مؤسسة حكومية" فإن المخاطر تنشأ من كون الحكومة الأجنبية قد تكون بكل بساطة عاجزة أو غير راغبة في مقابلة التزاماها نحو الأصول المالية المستثمرة. يسمى هذا النوع من المخاطر "مخاطر السيادة" لاختلافه عن المخاطر التجارية العادية. إن الشركة الخاصة، مهما كانت كبيرة، تفلس حين تعجز عن السداد وينتهي وجودها، أما الدولة فلا تختفي لمجرد عجزها عن السداد. وهذا الجانب من المخاطر السيادية هو ما يجعل تلك المخاطر أكثر تعقيدا خاصة عندما نتذكر مشاكل الديون التي تواجهها حكومات ومؤسسات حكومية عديدة في كثير من الدول النامية.

ولمحاولة التغلب على هذه المخاطر هناك بعض منها في المجال التأميني مثل:[1]

ـــ الوكالة الدولية لضمان الاستثمار (The Multi- Lateral Investment Guarntees Agency) وقد خلقها مجلس محافظي البنك الدولي (المذكور سابقا) في اجتماعه بسيول- كوريا الجنوبية عام 1985 وشرع في تنظيمها عام 1988 وزاولت نشاطها في نفس العام، وهي تعمل كوكالة مستقلة عن البنك الدولي بمجلس إدارة مستقل يرأسه رئيس البنك الدولي، وقد اكتتب فيه عدد من الدول كاف لإعلان قيامها بلغ 101 دولة بنهاية عام 1991. تهدف الوكالة إلى زيادة تدفق الاستثمارات المباشرة إلى الدول النامية وذلك

(1) أحمد بن عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، مرجع سبق ذكره، ص 173 ـــ 175.

بتقليل حجم المخاطر السياسية بالتأمين عليها. لا تنافس الوكالة وكالات تأمين الاستثمار الوطنية بل تسعى إلى التعاون معها، والوكالة تمول عملياتها ذاتيا طبقا لنظام عملها الذي يقوم على أسس تجارية. تؤمن الوكالة ضد المخاطر غير التجارية مثل مخاطر تحويل العملات، مخاطر المصادرة والحروب والاضطرابات، وهي تؤمن المساهمات في الشركات كما تؤمن القروض. وبالإضافة إلى التأمين، تقدم الوكالة الخدمات الاستشارية والترويجية للمشاريع في الدول الأعضاء .

ـــ ميثاق تسوية النزاعات الاستثمارية بين الدول ومواطني الدول الأخرى (the International Convention for the Settlement of Investment Disputes)، وقد أنشئت عام 1965 وتعرف بمركز تسوية النزاعات الاستثمارية الذي يعمل على تشجيع تدفق الإستثمارات بين الدول بتهيئة منبر للمصالحة والتحكيم بين الحكومات والمستثمرين الأجانب، وقد وقع على الاتفاقية بنهاية عام 1991، 106 قطر، ويدار الميثاق من سويسرا. إن وجود منظمة أو منبر مثل هذا يقلل من المخاطر السياسية بتلطيف سلطات الدول وتقديم ملاذ يمكن أن يلجأ المستثمرون إليه، وبذلك تتضح قواعد السلوك الدولي .

ـــ الوكالات القطرية (المحلية) لتأمين والاستثمار أو لتأمين الودائع: حيث أن:

- هنالك عدة وكالات قطرية في البلدان المتقدمة أنشأتها تلك الدول لضمان استثمارات مواطنيها في الدول النامية على وجه الخصوص أكبرها وهي مؤسسة الاستثمارات الخاصة لما وراء البحار (OPIC) الأمريكية التي تهدف إلى تسهيل مهمة الشركات الأمريكية في الدول النامية ولها حاليا اتفاقيات مع تسعين قطرا وهي تؤمن ضد مخاطر تحويل العملة والمخاطر السياسية كالحرب والمصادرة والاضطرابات السياسية في الدول المصدقة على اتفاقية مع المؤسسة.

- أما التأمين على الودائع، فطبقا لنظامه يتلقى المودعون تعويضا عن ودائعهم في حالة إعسار أو إفلاس المصرف الذي يضعون فيه ودائعهم ويقوم بدفع التعويض عادة مؤسسة أو صندوق تأمين قومي أنشئ لذلك الغرض في عدد من الدول الصناعية (مثل المؤسسة الاتحادية لتأمين الودائع (FDIC) في الولايات المتحدة). تأمين الودائع يقوم على نظم قطرية ولكنه متاح عادة للمودعين خير المقيمين وهو بذلك مصدر حماية لنوع من الاستثمارات الخارجي غير المباشر فهو يقلل من مخاطر إعسار أو إفلاس المصرف ويقدم حماية ـــ رغم أنها محدودة ـــ للمودعين مما يشجعهم.

2 ـــ أسواق المال العالمية: تتم في الأسواق المالية العالمية عمليات الوساطة للأرصدة المالية بين المودعين والمستثمرين الباحثين عن مجالات آمنة وعوائد مجزية لأموالهم وبين الشركات والحكومات الباحثة عن السيولة والتمويل. وتلعب البنوك التجارية والمؤسسات المالية دورا مهما في هاته الوساطة.

وفي العقدين الأخيرين ازداد الحجم المطلق لهذه الأسواق ونما نموا مذهلا، فقفز حجم الأموال المتداولة قفزات كبيرة وكبرت أعداد المتعاملين وحجم تعاملهم أيضا.هذا التضخم والتوسع الهائل في حجم التدفقات المالية عبر الحدود لم يكن ليصبح ممكنا لولا الطفرات التكنولوجية خلال العقدين الأخيرين في مجالي المعلوماتية والاتصالات، فقد هيأت شبكات الاتصال الإلكترونية بين البنوك قدرات هائلة لتحويل الأموال وتبادل الرسائل بدقة ولتوفير المعلومات بسرعة. صارت الأسواق تدار على مدار الساعة وتعرف نيويورك ما حدث في طوكيو قبل أن تذهب إلى النوم. ليس ذلك فحسب بل صاحب هذه الطفرات التكنولوجية في مجال التدفقات النقدية تسارع في الأساليب المالية المبتكرة في المراكز المالية الرئيسية في أوروبا وأمريكا وشرق آسيا. ويشهد تعقد ووفرت مصادر رأس المال عالميا على حيوية الأساليب المالية المبتكرة المؤسسية والأدواتية التي تتخلل الأسواق المالية العالمية مثل حقوق السحب الخاصة، وحدة النقد الأوروبي، تبادل العملات والفوائد، المعادلات العائمة ... الخ[1].

هذه التحولات لم تكن بالضرورة خيرا كلها حيث أن رفع القيود يشجع على المغامرة، وكذلك قد تقود المنافسة إلى صفقات متسرعة، بينما يحد التعقد والتشابك المتزايد من مقدرة الأفراد على استيعاب التحولات ومقدرة الشركات على إدارتها. كل ذلك يزيد المخاطر المالية كما أسلفنا لكن لا يبدو أن ذلك قد منع النمو.

* **المركز المالي الدولي**[2]: بالإضافة إلى الأسواق المحلية التي تعمل فيها، تتمتع الشركات العالمية بميزة قدرتها على الدخول في الأسواق والمراكز المالية العالمية. ويعتمد نجاح المركز المالي العالمي على حرية المقيمين في تحويل أموالهم وأن تكون له ميزة نسبية في التكلفة بوجود تجمع المؤسسات المالية المساعدة و البنى الهيكلية اللازمة من وسائل الاتصالات ومعلومات، كما يعتمد نجاح المركز على خلوه من التدخل الحكومي بفرض الضرائب وفرض الاحتياطيات على البنوك وتحديد معادلات العائد، كذلك ينبغي أن يكون سوق إجمالي. تتركز الأسواق المالية العالمية في بلدان معينة ومدن تعرف بالمراكز المالية الدولية أهمها نيويورك، لندن وطوكيو. وفيما يختص بالمراكز المختلفة فهي تختلف في حجم ونوع عملياتها، خاصة بالنسبة إلى مصادر واستخدامات الأموال. وهنا نستطيع أن نفرق بين أربعة أنواع من المراكز نوضحها في الجدول الآتي:

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، مرجع سبق ذكر،، ص 175 ـــ 176

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، المرجع السابق، ص 176 ـــ 177.

الجدول رقم (09): أنواع مراكز المال الدولية

النوع	مصادر الأموال	استخدام الأموال	أمثلـــــــــــــــــــــــــــة
مركز رئيسي	عالميـــــــــــــــا	عالميـــــــــــــــا	لندن، نيويورك
مركز حجز	خارج المركز	خارج المركز	ناسو، جزر القيمان
مركز تمويل	خارج المركز	داخل المركز	سنغافورة، بنما
مركز تجميع	داخليا	خارج المركز	البحرين

المصدر: أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، مرجع سبق ذكره، ص177.

يخدم المركز الرئيسي جميع أنحاء العالم، لكن المصادر والاستخدامات تكون أساسا محلية وهو بذا مركز عالمي. أما مركز الحجز فهو صوري به مجرد مكتب قد يكون خال أغلب العام وتستخدمه البنوك لقوانين المركز المتساهلة حيث أن كلا من المصادر والاستخدامات خارجية، ولذا ليس من الضروري أن تكون البنى الهيكلية في المركز متطورة.

بين هذين النقيضين نجد مركز التمويل ذا المصادر الخارجية لكن استخداماتها داخلية، وأخيرا هنالك مراكز للتجميع التي هي على العكس من مراكز التمويل حيث هنا المصادر داخلية والاستخدام خارجي. المراكز التي تكون فيها المصادر والاستخدامات خارج البلد تعرف بمراكز "الأوفشور" (OFF-SHORE) والتي تعني "بعيدا عن الساحل" أي خارجية وهي تقدم خدمـــات لغير المقيمين وتفصل ما بين معاملاتها المحلية والدولية مثل مراكز البهاما والبحرين. ويعتمد نجاح الأسواق الأوفشورعلى الاستقرار السياسي ووجود مجموعات مالية كفؤة و وسائل اتصال جيدة وخدمات مساعدة سريعة مع مناخ يحمي المستثمرين والمودعين من التدخل الحكومي.

الأسواق المالية عموما هي ثلاثة أنواع رئيسية هي أسواق عملات و إيداعات أو أسواق قروض وسندات أو أسواق أسهم، وليس من الضروري أن تكون أسواقا منفصلة جغرافيا، حيث يمكن للوسيط أو العميل أن يتعامل في كل منها أو في أكثر من واحد، ونتعرض الآن إلى هذه الأسواق:

أ- أسواق النقد الأوروبي: (Euro- Currencies Markets):في البداية يجب أن نقول أن صفة " أوروبي" هنا إلى حد ما اسم على غير مسمى حيث لفظة "يورو" (EURO) الإنجليزية تستخدم مع العملات لتشير أساسا إلى أنها معاملة تمت بعملة معينة خارج بلد تلك العملة. وديعة اليورودولار أو الدولار الأوروبي هي وديعة لأجل مقومة بالدولار لكنها في بنك خارج الولايات المتحدة والذي قد يكون مصرفا أجنبيا أو فرعا لبنك أمريكي خارج أمريكا، ولا

تقتصر هذه الخاصية على الدولار فهناك اليورومارك وهو وديعة مقومة بالمارك الألماني ومودعة خارج ألمانيا وبالمثل نجد ما يعرف باليوروين واليوروسترليني. كذلك يسمى أي بنك يتعامل أساسا في عملات غير عملة البلد الذي يوجد فيه "يوروبانك" (EURO- BANK) ، ويمكن أن يكون ذلك المصرف وحدة أو قسما في بنك تجاري وليس من الضروري أن يكون مقره أوروبا.

سوق النقد الأوروبي مصدر مهم للسيولة والتمويل أمام الشركات الدولية، فهو بذلك مصدر رئيسي للإقراض قصير الأجل لتمويل احتياجات رأس المال العامل لتلك الشركات، وبالإضافة إلى أسواق لندن وباريس وزيورخ توجد أسواق نقد "يورو" في البهاما وسنغافورة وطوكيو، كما توجد وحدات مصرفية "يوروبية" داخل البنوك الأمريكية بعد أن سمحت لها السلطـــات الأمريكية النقدية بذلك[1].

ب- أسواق الصرف الأجنبي (Foreign Exchange Markets): يقدر حجم التداول اليومي في أسواق الصرف في كل أسواق العالم بما يعادل واحد تريليون دولار يوميا (مليون مليون) وذلك في منتصف عام 1992. ويتركز التعامل فيها في ثلاثة أسواق رئيسية هي لندن، نيويورك وطوكيو. وأكبر هذه الأسواق على الإطلاق هو سوق لندن الذي بلغ فيه حجم التداول العالمي ما يعادل 300 بليون دولار يومياو90% من هذه المعاملات تمثل تبادل عملات (SWAPS)، و50% من هذه التبادلات هي عمليات مستقبلية (FORWARD) ، ثم تأتي نيويورك وطوكيو[2].

جـــ- أسواق القروض والسندات: حيث أن سوق السندات تمثل فيه السندات وسيلة تمويل تتبعها الشركات والحكومات ويتأثر سعرها كما نعلم بأسعار الفوائد، ويمكن لحاملها خصمها وتسييلها في وقت قبل استحقاقها. وهنالك العديد من الإبداعات في هذا المجال من حيث نوعية السلع وتبادل عملاتها وفوائدها، ومن الممكن مثلا تحويلها إلى أسهم في الشركات المصدرة (Convertibles) بشروط معينة. يقوم بطرح الإصدارات في سوق السندات الأوروبي مثلا عملاء مختلفون كالحكومات المركزية والإقليمية من دول صناعية ونامية والمؤسسات العامة في هذه الدول والشركات، كما أنها تقوم بعملات مختلفة.

أما أسواق القروض فتقوم المصارف العلمية أساسا بتقديم القروض للدول والمؤسســـــات

---

(1)أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، مرجع سبق ذكره،، ص 177 ــ 178.

(2) أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، المرجع السابق، ص 178 ــ 179

والشركات كما تقوم بذلك أيضا المؤسسات التمويلية والتنموية[1].

د- أسواق الأسهم (البورصات)(Stock Exchanges):البورصات مجال تداول أسهم الشركات المسجلة فيها وهي ميدان خصب للاستثمار وفيها تحدد القيمة السوقية للشركات المسجلة. وهنالك عدة مقاييس لمقارنة حجم التعامل في البورصات المختلفة أهمها عدد الشركات المسجلة وحجم التداول اليومي أو السنوي أو القيمة السوقية لرأس المال المتداول، والأخيرة تعرف بـــ (Market Capitalization) أي حجم رسملة السوق. كذلك هنالك مؤشرات الأداء الموجودة في كل سوق مثل مؤشر "الفاينانشيال تايمز" (FTSE) في سوق لندن أو مؤشر "داو جونز" الأمريكي. وعموما هنالك صعودا واضح في حجم التعامل في الأسواق وأعداد الشركات المسجلة والأسهم المتداولة. وأهم أسباب ذلك الصعود هو فتح الأسواق للخارج ودخول الأجانب تلك الأسواق وتوسع قاعدة المساهمين في الدول المتقدمة والنامية على السواء وزيادة الوعي الاستثماري عند جيل المستثمرين الجدد[2].

أما عن أهم الأسواق الرئيسية في العالم فهي:[3]

- الولايات المتحدة وبها 8 بورصات، ثلاثة منها في نيويورك وحدها وهذه الثلاثة هي أكبر بورصات على الإطلاق أولها بورصة نيويورك (NYSE)، ثم بورصة ناسداك (NASDAQ)، ثم البورصة الأمريكية أميكس (AMEX). وتتعامل بورصة نيويورك في أسهم الشركات الكبيرة ومتطلبات التسجيل فيها صارمة، أما بورصة "ناسداك" فقد أنشئت لتداول أسهم الشركات الصغيرة ومتطلبات التسجيل فيها أقل صرامة من الأخريات، بينما تتعامل "أميكس" في أسهم الشركات الصغيرة أيضا. بهذه البورصات أتمتة (Automation) كاملة والتعاون إلكتروني فيها وقد وصل حجم التداول اليومي في أكبرها 300 مليون سهم في عام 1993وهي مصدر مهم للشركات الأجنبية التي تود رفع أموال من طرح الأسهم نسبة لقلة القيود على المساهمين الأجانب فيها.
- اليابان بها رابع أكبر بورصة في العالم بالإضافة إلى 8 بورصات إقليمية في المدن الأخرى.
- لندن وبها خامس أكبر بورصة، كم أن رسملتها تعادل 90% من الدخل القومي البريطاني.

وهذه هي أكبر بورصة وهنالك بورصات أخرى رئيسية في ألمانيا وفرنسا وسويسرا أقل حجما، وتختلف البورصات في قوانينها ودرجة مكننتها وأساليب عملها، كما تختلف في متطلبـــات

---

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكر،، ص 182 ـــ 183

(2) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص 184 ـــ 185

(3) أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص 187 ـــ 188

التسجيل لشركات ومن لهم حق التداول من بين الفئات المختلفة ومدى انفتاحها للمستثمرين الأجانب بالإضافة إلى قوانين الكشف عن العمليات ودرجة التحكم في التداول إذا فاقت أسعار أسهم شركة ما حدا معينا أو فاق المؤشر حدا معينا.

وعلى ذكر المؤشر، فإن لكل سوق مؤشر رئيسي للأداء ومؤشرات ثانوية مثل مؤشر "ستاندارد وبور" الأمريكي و "نيكاي" الياباني و "فوتسي" البريطاني، وهي تعطي رقما قياسيا لأسعار الأسهم مكونا من أسهم عدة شركات رئيسية تتراوح من 500 شركة كما في حالة "ستاندارد وبور" إلى 100 شركة في حاله "فوتسي"، ويتابع المساهمون تحركات هذه المؤشرات. كذلك نسبة سعر السهم إلى ربح السهم (P/E . RATIO) من أهم المؤشرات لأداء الشركة.

3 ــ اللاعبون الكبار: وهم الوسطاء الذين يحركون هذه الأموال عبر الحدود كل لحظة وبهذه الأحجام، وهم الحكومات، الشركات متعددة الجنسيات، المؤسسات المالية الدولية، وبقي أن نذكر هنا شيئا من أهم البنوك العالمية وشركات السمسرة وإدارة المحافظ وصناديق الاستثمار و بنك التسويات الدولية كما يلي:

أ ــ من حيث الحجم البنوك اليابانية أكبر البنوك وأعظمها قيمة وسبعة من بينها كانت ضمن أكبر عشر مصارف في العالم (مثل فوجي، سانوا، سوميتومو، بنك اليابان الصناعي ...الخ)، أما من حيث بنوك أي الدول كانت الأكثر ربحية بين البنوك العالمية فهنا تطغى على الصورة البنوك الأمريكية حيث كانت خمس منها بين أكثر عشرة بنوك من حيث الربح على رأسها بنك "ولزفارجو"،والخمس التالية كانت بنوكا أوروبية[1].

ب ــ شركات السمسرة وإدارة المحافظ وصناديق الاستثمارات أمثال "نوميورا" و"دايو" اليابانية و"مورجان" و "ميريل لينش" و "جولدمان ساش" الأمريكية وغيرهما، تلعب هذه الشركات دورا مهما في جميع أسواق المال العالمية بل أن بعضها هو بمثابة مصارف تقدم وترتب وتدير قروضا بالإضافة إلى طرح السندات وإدارة المحافظ للأفراد والشركات وتقديم خدمات مالية متنوعة. بل إن هنالك تداخلا متزايدا بينها وبين البنوك، حيث سمح للبنوك بدخول مجالات السمسرة وتقديم الخدمات الاستشارية وإدارة المحافظ بينما أصبحت بيوت الاستثمار هذه تقوم بالإقراض، وأكبرها هي البيوت اليابانية المذكورة أعلاه تعقبها الأمريكية[2].

ج- بنك التسويات الدولية (International Settlements Bank)

---

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، « __مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية__ »، مرجع سبق ذكره، ص 190.

(2) أحمد عبد الرحمن أحمد،« __مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية__ »، المرجع السابق، ص 193.

وهو من أقدم المؤسسات الدولية إذ أنه أنشئ عام 1929 وذلك أساسا للنظر في قضايا التعويضات الألمانية بعد الحرب العالمية الأولى، ولتسوية قروض البنوك الأوروبية إلا أن وظائفه تقلصت بعد إنشاء " الصندوق النقدي الدولي " و "البنك الدولي". وحاليا تقتصر وظيفة "بنك التسويات الدولية" على القيام بالعمليات المصرفية قصيرة الأجل ومواصلة دوره كبنك مركزي للبنوك المركزية يجري التسويات بينها حيث يقوم كل بنك مركزي بتبني مطالبات البنوك التجارية في بلده. كذلك لبنك التسويات الدولية دور آخر كمنبر للتنسيق بين البنوك المركزية ومناقشة أية تعديلات مقترحة على الإجراءات والممارسات على المستوى الدولي. ومن أهم وظائفه حاليا وضع المؤشرات والنسب المالية الدنيا المطلوبة لسلامة البنوك المالية مثل حجم السيولة النسبي وكفاية رأس المال والاحتياطات بالنسبة إلى الأصول لكل مصرف، وهي ـــ طبعا ـــ مجرد توصيات وليس لبنك التسويات وسيلة لفرضها قسرا وأحيانا تتجاهلها البنوك مثلما فعلت بعض البنوك اليابانية حديثا، لكن ذلك مضر بتقديره ملاءة البنك المالية(1).

المطلب الثالث: المعلومات ومتابعة بيئة التسويق الدولي

إن معرفة ومواجهة المشكلات التي يواجهها مدير التسويق على المستوى المحلي أو الدولي يتوقف على نوع وحجم ودرجة جودة المعلومات المتاحة عن البيئة بمتغيراتها المختلفة، ونظرا لهذه الأهمية للمعلومات وضرورتها في كل مجالات الحياة، فقد حدث تطور هائل في تقنية المعلومات يعبر عنها التطور المتزايد في الأنظمة والبراجيات وفي بنوك المعلومات وشبكة الاتصالات ومحطات العمل، وفي تكنولوجيا الذكاء الصناعي، حيث استطاعت تكنولوجيا المعلومات الحديثة أن تخلق " اقتصاد للمعلومات" يختلف عن "الاقتصاد الصناعي" المتطور، كما اختلف الاقتصاد الصناعي عن " الاقتصاد الزراعي" في الماضي؛ أي أدت إلى ظهور نظام جديد لخلق الثروة لا يقوم على العضلات والآلة كما هو الحال في السابق، بل على العقل؛ فلم يعد العمل في الاقتصاد الحديث قاصرا على التعامل مع الأشياء، إنما كما يقول المؤرخ "مارك بوستر" (Mark Poster) من جامعة كاليفورنيا، على تأثير الناس في المعلومات وتأثرهم بها(2).

---

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، « مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية »، مرجع سبق ذكره، ص 190.

(2) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكر،، ص23 ـــ 24.

ولعل من أبرز التطورات في تقنية المعلومات ما يسمى بـــ:"الإنترنت" (INTERNET)[*] التي وفرت لأول مرة وسيلة فعالة لسرعة النفاذ إلى المعلومة وسرعة انتشارها ونشرها وتوظيفها، وباتت من أهم الوسائل الأساسية لتحقيق النزعات الحالية نحو "العولمة"[1]، وهذا ما يتضح إذا لاحظنا أن محتوى "الإنترنت" يتناول مختلف جوانب الحياة، بجميع مناحيها، مكونا من ناحية عملية عالمها الخاص المسمى بالفضاء التخيلي، لكن أكثف المحتويات في الإنترنت الآن هو المحتوى التجاري والمرتبط بقطاع الأعمال، حيث يستخدم مثل هذا المحتوى من قبل مختلف الشركات والمؤسسات التجارية، ولجميع الأغراض التسويقية[2]. لقد حصرت الإنترنت في بدايتها على استقلاليتها ولامركزيتها وحرية تبادل المعلومات من خلالها ورفض القائمون عليها رفضا قاطعا أن تستغل لأغراض تجارية أو شبه تجارية، ولم يدم الحال طويلا قبل أن تتحول شبكة الإنترنت إلى ســـاحة للتجارة الإلكترونيـــة (E-Commerce)[3]. فالنمو المضطرد في تطبيقات التجارة الإلكترونية، وما يتم الآن من السعي لزيادة الممارسات التجارية عبر الشبكة، وحتى إصدار النقود الإلكترونية، ينبئ بشكل جديد لاقتصاد ربما يتجه إلى عولمته [4].

هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن المعلومات التسويقية تأتي من مصدرين هما نظم المعلومات التسويقية وبحوث التسويق، ولذلك فقد أنشأت الشركات نظما لتجميع المعلومات التسويقية وبهذه الطريقة يمكنها أن تجمع الكثير من المصادر المعلوماتية المبعثرة سواء داخل الشركة أو خارجها، والغرض منها تقديم المعلومات وتحليل الطاقات والإمكانيات الموجودة ومتغيرات البيئة التي يحتاجها المديرون الذين يتخذون القرارات على أساس بحوث تسويقية للتكيف مع بيئة الشركة التي تعيش فيها، هاته البيئة التي تتوقف معالجة مشاكلها ـــ خاصة بالنسبة لمدير التسويق الدولي ـــ على طريقة عمل ما يسمى بالنظام التسويقي الدولي.

(*) من الاتجاهات الحديثة في مجال نظم المعلومات في الشركات هي التوسع في الاستخدام "الأنترنت" في التسويق و "الأنترانت" في الاتصالات الداخلية، وتشير "الأنترنت" (INTRANET) إلى شبكة المعلومات داخل الشركة والمتصلة في ذات الوقت بالأنترنت (INTERNET) على مستوى العالم. راجع ذلك في: نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص118.

(1) نبيل علي، « **ثورة المعلومات: الجوانب التقانية (التكنولوجية)** »، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية حول "**العرب والعولمة**"، مرجع سبق ذكره، ص116.

(2) جهاد عبد الله، « **الدور الحضاري للإنترنت** »، مجلة **العربي**، العدد 457، ديسمبر 1996، وزارة الإعلام، الكويت، ص140.

(3) نبيل علي، « **الإنترنت: حديث النعم والنقم** »، مجلة العربي العدد 496، مارس2000، وزارة الإعلام، الكويت، ص26

(4) جهاد عبد الله، المرجع السابق، ص142.

الفرع الأول: الثورة المعلوماتية والتجارة الإلكترونية

لا شك أن التكيف مع البيئة يتوقف على المعلومات المتاحة عنها، وباستعراضها لمراحل التطور في ميدان الأعمال، نجد أن الفترة من بداية الثورة الصناعية وحتى الخمسينات تمثل "ثورة تكنولوجيا الإنتاج"، والفترة من الستينات وحتى نهاية السبعينات تقريبا تمثل "ثورة المفهوم التسويقي"، ومع بداية الثمانينات تعمل منظمات الأعمال في ظل"ثورة تكنولوجيا المعلومات"[1]. لقد كانت المشكلة في الماضي هي ندرة المعلومات أو الشح المعلوماتي (Under-Information) أما الآن، فقد انقلب الوضع إلى نقيضه لتصبح المشكلة هي الإفراط المعلوماتي (Over-Information) ، أو حمل المعلومات الزائد كما يطلق عليه البعض وهي مشكلة لا تقل صعوبة عن سابقتها إن لم أكثر منها حدة وإثارة، إن المعلومات تتضاعف بمعدل هندسي حيث تنتج البشرية حاليا من المعلومات والمعارف في سنوات قلائل قدرا يفوق ما كانت تنتجه سابقا في قرون[2]. إن هذه الثورة الجديدة تقوم عل تطوير المعلومات وتوزيعها واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسه، وهذه هي القوة الكامنة وراء مفهوم العولمة، وأعني به قدرة جميع أنحاء العالم على الحصول على المعلومات ورؤوس الأموال والوصول بها إلى الأسواق[3].

لقد انصهرت الإنترنت في كيان المجتمع الحديث: أفراده ومؤسساته، مصانعه ومكاتبه، منازله ومدارسه، وتشير الدلائل إلى أن الحياة عما قريب ستصبح موزعة بين عالم واقعي (Real) تحكمه القوانين والقيود والأعراف، وفضاء معلوماتي (Cyberspace) مترامي الأطراف لم تحدد بعد ماهيته أو ديموغرافيته، فضاء يزخر بعوالم غير واقعية (خائلية) (Virtuel) تبدو لنا وكأنها واقع، بل تسلك أحيانا سلوكا مناظرا لذلك في عالم الواقع، فمن خلال عوالم الإنترنت الخائلية يمكننا أن نتسوق ونزور المتاحف والمعارض ونتحاور مع البعيد، وندفع بحضورنا عبر العالم على اتساعه ونحن قابعون في أماكننا لنشارك الآخرين أعمالهم وأحداثهم ومنتدياتهم[4]. أي أن العالم ــ الآن ــ يعيش مرحلة انتقال عكسي، فبعد أن كنا نتلق إلى الأشياء والأفراد والمعلومات، صارت هذه

(1) عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1، مرجع سبق ذكره، ص147.

(2) نبيل علي، « **لعقل العربي وسط إعصار المعلومات** »، مجلة **العربي**، العدد 494، يناير2000، المرجع السابق،ص29

(3) بلقاسم سلاطنية، « **حقيقة العولمة** »، مجلة **العلوم الإنسانية**، العدد 12، ديسمبر1999، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، ص11.

(4) نبيل علي، « **الإنترنت: حديث النعم والنقم** »، مرجع سبق ذكره، ص28.

الأشياء والأفراد والمعلومات تنتقل إلينا، وصار العالم في معظمه يدار عن بعد، تتحكم في كل شئ عبر قنوات لوحة مفاتيح لا سلكية وخلايا ضوئية ننقل بها الأشياء ونستدعي الأفراد على شاشات التلفزيون، أو سماعة الهاتف أو شاشة الحاسب، نحن نعيش بالفعل حالة تحتاج إلى "إدارة عكسية" (Pleverse Management)، حيث ينقل فيها البائع للمستهلك، والمدير للمرؤوس ...الخ.هذا الانتقال كان يتم دائما ولكن التغيير الذي سيحدث الآن هو أن هذا الانتقال سيتم باستدعاء الطالب للمطلوب وليس لمبادرة من المطلوب للطالب، سوف لا يبادر رجل المبيعات أو رجل التسويق بالذهاب إلى المستهلك، ولكن المستهلك سيبادر باستدعاء رجل التسويق إلى منزله عبر محطات إلكترونية ليعقد بها صفقة تتم دون مصافحة، إدارة عكسية تتم عن بعد (Tele Reserve Management) هي إحدى أهم خصائص العصر الذي نعيشه[1].

كانت الإدارة ــ ومازالت في بعض المؤسسات ــ تتمسك بخطوط السلطة التنظيمية وبمستويات الإدارة بمسمياتها المختلفة. وتبرع المؤسسات في إخراج أدلتها التنظيمية المليئة بالمربعات والمستطيلات والخطوط التي لكل منها دلالة محددة، إلا أن التطور التكنولوجي الهائل الذي نشهده الآن وانعكس على انهيار الحدود، نكاد نلمس انهيارا مشابها له للحدود التنظيمية بين مستويات أو بين الوحدات التنظيمية بنفس المستوى، و أوشكت على السقوط في بعض المؤسسات تلك الحدود (Organization Boundaries) وفقدت معناها تلك الكلمات والمصطلحات التي قام عليها علم الإدارة، كالمسؤولية والسلطة، وحدة التوجيه، وحدة الأمر نطاق الإشراف، وحل محلها كلمات هي "الدعم من أسفل إلى أعلى" (Peframiding)، و"إعادة هندسة العمليات" (Busness Process Reengineering)..وغيرها من المفاهيم التي تعني في حد ذاتها انهيارا للبناء التنظيمي الجامد وسقوط فكرة المربعات والأهرامات التنظيمية وتحولها إلى دوائر تعكس اللانهائية والاستمرارية والعدالة والمشاركة. بل تبدلت بعض المسميات الإدارية من "رئيس" إلى "قائد جماعة" (Team) ، ومن "مدير" إلى "مالك العملية" (Process Owner).[2]

---

(1) عبد الرحمن توفيق، « **الإدارة بالمعرفة: ثورة المعلومات والمتغيرات الإدارية** »، مجلة **العربي**، العدد 451، يونيو 1996، وزارة الإعلام، الكويت،ص122.

(2) عبد الرحمان توفيق، المرجع السابق، ص126.

إن التجارة الإلكترونية(*) ظهرت بظهور ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، ولذلك فإن السبب الرئيسي الذي يجذب مستخدمي الكمبيوتر إلى التجارة الإلكترونية هو الإطلاع الهادئ والسريع على نماذج البضائع المختلفة والتي تظهر على شاشة الكمبيوتر ليختار منها المستعمل ما يشاء، ويضاف إلى ذلك زوال كلفة النقل، مع الحد من مهمة حمل البضائع، كما أن التسوق على صفحات "الواب" (WEB) ضمن شبكة (الإنترنت) يتيح للمستعملين الإطلاع على عناوين وأسعار الخدمات الأكثر، انتشارا مثل المصارف والفنادق والمسارح و وكلات السفر، مع توفير إمكانية الحجز وقطع التذاكر[1] .

لقد أفاد استطلاع أجرته أخيرا الشركة الاستشارية "يانكيلو فيتش بارتنرز" بأن65 % إلى 75% من المشتركين على شبكة الإنترنت والذين لم يسبق أن مارسوا التجارة الإلكترونية يعتزمون الاعتماد على الأنترنت في المستقبل في مجالات مثل الحجز في الفنادق أو شراء تذاكر السفر أو الأقراص الموسيقية التي تأثرت بالتجارة الإلكترونية. كما أجرى مركز دراسات المستجدات في علم المال "سي إس إف آي" في بريطانيا مؤخرا، دراسة حول التغييرات التي يمكن أن تحدثها شبكة الإنترنت على العمليات المالية، وكانت أبرز النقاط في هذا الصدد:[2]

ـــ زيادة المنافسة في سوق الخدمات المالية مع إدخال أطراف جديدة، وهذا ما يحصل في الوقت الحاضر.

ـــ إطلاع المستعملين بصورة أوسع على حقيقة العمليات مع تزويدهم بالمزيد من المعلومات من مصادر مختلفة.

ـــ تفوق الشركات التي تعتمد على التقنيات الجديدة وتعتمد أساليب تسويقية متطورة بواسطة الشبكات المعلوماتية على تلك التي لا تزال تعتمد على الطرق والوسائل التقليدية.

ـــ زيادة "صلاحيات" الزبون مع جعله يتمكن من الولوج المباشر إلى المعلومات وتزويده بالوسائل التي تمكنه من تنفيذ خططه الخاصة.

ـــ إزالة الحدود السياسية والجغرافية القائمة بين المؤسسات المالية، حيث يختار المستعمل المؤسسة التي

(*) الجدير بالذكر أن هذا النوع من التجارة ليس جديدا كممارسة بمعنى أن هناك عدة وسائل إلكترونية، سبق أن استخدمت من أجل التبادل مثل الهاتف والفاكس وغيرها من الوسائل الإلكترونية التي من شأنها أن تقيم اتصالا بين المصدر والمستورد، ويتم عبرها التفاوض وتحديد شروط العقد وتفصيلاته، ولكن التجارة الإلكترونية بمفهومها الحالي هي تلك التي تتم عبر الإنترنت و تلتصق بها.

(1)أنطوان بطرس، « **التجارة الإلكترونية**»، مجلة **العربي**، العدد 478، سبتمبر1998، وزارة الإعلام، الكويت، ص 110.

(2) أنطوان بطرس، المرجع السابق، ص111.

تناسبه على أساس الخدمات التي تؤمنها على أساس جنسيتها.

ويتوقع الخبراء أن تشهد التجارة الإلكترونية ازدهارا واسعا خاصة أن انخفاض أسعار أجهزة الكمبيوتر الشخصية سيزيد من إقبال المستهلكين على شرائها، وقد أصبحت التجارة الإلكترونية ركنا مهما في الاستراتيجية المتبعة لدى قطاع الأعمال بشكل عام، وتحاول الشركات الاستفادة من المقومات التي توفرها الإنترنت في إنجاز التعاملات التجارية إلكترونيا بهدف خفض الكلفة وزيادة نسبة الأرباح. ولكن تبقى شروط الأمن والسلامة التي تضمن التبادلات المالية وتسليم المنتجات المبيعة العائق الأكبر أمام اعتماد الإنترنت لإنجاز المهام التجارية، ولا تزال أنظمة الدفع الإلكتروني في مراحلها الأولى، إذ تفتقر الشبكة للضمانات اللازمة في مجال الحفاظ على الخصوصية التجارية والتحقق من هوية الأطراف المشاركين في التبادلات التجارية، ولا يتعدى التسوق الإلكتروني اليوم خطوات بديهة تقليدية متمثل بزيارة المستخدم إلى بعض المواقع على (الواب) والدعوة لإجراء مقابلة هاتفية إذا أبدى المستخدم اهتمامه بسلعة ما. وتدعيما لهذه الجهود أعلنت شركة (IBM) أخيرا من إنشاء مجمع أكاديمي يعني بتقرير حركة التجارة الإلكترونية وتأكيد مصداقيتها، وتحاول الشركة من خلال هذا المجمع الذي يحمل اسم "أنستيتيوت فور إدفانسد كومرس" توجيه رسالة إلى العالم والهيئات الأكاديمية، بشكل خاص حول أهمية التجارة الإلكترونية كموضوع دراسة مستقل بحد ذاته، وترى شركة (IBM) أنه من المفيد إجراء أبحاث أكاديمية جادة حول تأثير الإنترنت على التجارة العالمية. وحذت بريطانيا حذو الولايات المتحدة حيث برزت أخيرا شركات تؤمن التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت مخصصة لبعض أنواع السلع المرغوب فيها والخدمات المفيدة(1).

وهكذا فالتجارة الإلكترونية أداة للتسويق وإجراء البحوث الخاصة بالأسواق، فضلا عن توفير المعلومات والفرص التجارية، وإجراء المفاوضات وعقد الصفقات، وهي بذلك تطبيقا للعولمة من حيث أنها لا تفرض قيودا بالنسبة للمكان والزمان وللمسافة مما من شأنه إعادة تنظيم التجارة والأعمال، ولعل أهم ما تستفيد منها الشركات المتعددة الجنسيات هي التخطي التجاري للحدود القومية (Transnationalisation)والتخطي المعلوماتي للحدود القومية (Informationalisation) (2).

---

(1) أنطوان بطرس، مرجع سبق ذكره، ص112 ـــ 113.

(2) عبد المالك تكركارت، « التجارة الإلكترونية والعولمة: مفاهيم، أبعاد وتداعيات »، جريدة منبر الجامعة، العدد 59، من 01 إلى 15 ماي 2001، جامعة الجزائر، ص7.

الفرع الثاني: النظام التسويقي الدولي

لكل شركة (محلية كانت أم دولية) مجموعة من الأهداف يتم تحقيقها عن طريق العمل التسويقي، ويعني هذا أن المستهلكين أو العملاء في الأسواق يقومون بإدراك ما تقدمه لهم الشركة، ثم يقومون بعد ذلك بقبول أو رفض ما يقدم إليهم، وعند محاولة الشركة على قبول العملاء فإنها لا بد وأن تساير القوى أو العوامل البيئية المختلفة (خاصة المنافسة).

وعلى هذا الأساس، فإن المعنى الحقيقي للتسويق (محليا أم دوليا) يكمن خلف الأنشطة المخرجية للمشروع، ولا بد من التركيز على اكتشاف هذه القوى الخارجية ومدخلاتها في الشركة، وبالتالي تستطيع الشركة أن تعدل إستراتيجيا من سلوكها المخرجي، وتقودنا هذه الفكرة إلى أن الشركة "عضو هادف" (Geal Seeking Organism)، يتضمن عددا من المدخلات التي ينتج عنها مخرجات تؤثر في الجو المحيط المختار، والذي تتحقق في ظله الأهداف، وبناء على ذلك يمكن النظر إلى الشركة على أنها "نظام مدخلات ومخرجات" (An Input-Output System)، وحيث أن أهم تلك المدخلات هي تلك التي مصدرها السوق، فإنه يمكننا النظر إلى شركة باعتبارها "نظاما تسويقيا" (The Firm as a Marketing system)، وفي ظل فكرة وجوب انتشار المفهوم التسويقي بين جميع عناصر الشركة، فإنه يجب عليها أن تنسق بين كل من سلوكها المخرجي ومعلوماتها عن قوى وفرص السوق، لتكسب حياتها الدائمة من الفحص المستمر للقوى البيئية، والتفاعل والتأقلم معها[1].

وإذا كان المشروع الفردي جزءا صغيرا جدا من نظام تسويقي كبير وشديد التعقيد، فإن هذا الأخير ـــأي النظام التسويقي (Marketing System) بدوره يعتبر جانبا صغيرا من النظام الاقتصادي والاجتماعي للدولة[2].

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات تمثل عناصر النظام التسويقي وهي:[3]

1 ـ النظام التسويقي الرئيسي للشركة:ويشمل كافة المنظمات الرئيسية التي تتعاون مع المنظمة لإرضاء السوق بالمنتجات التي يطلبها وكذلك المنظمات التي تتنافس مع المنظمة في الحصول على تفضيلات المستهلكين. ويتألف هذا النظام من الأطراف الآتية: الوسطاء، الموردون والمنافسة.

2 ـ جماهير المنظمة : من أمثلة هذه الجماهير التي تتعامل معها المنظمة ولها تأثيرا عليها: البنـــــوك

(1) محمد صالح الحناوي، مرجع سبق ذكره، ص28-29.

(2) محمد صالح الحناوي، المرجع السابق، ص26.

(3) محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 24-30.

ووسائل الإعلام، الرأي العام، الهيئات الحكومية والتشريعية ... الخ.

3 ـــ **البيئة الخارجية** : وتشمل هذه البيئة على المنظمات الخارجية والقوى والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة كالمنظمات السياسية وخصائص السكان، والتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية، والقرارات الحكومية ... الخ.

وإذا كان النظام التسويقي المحلي على هذه الحال، فإنه ـــ وإلى درجة كبيرة ـــ نفس الشيء بالنسبة للشركة الدولية، فإنها تعتبر جزءا صغيرا من "نظام تسويقي دولي" (International Marketing System)، والذي بدوره يعتبر جزءا من نظام الأعمال الدولية (أو النظام الاقتصادي الدولي)، ولذلك فإن المشكلات التي تواجه إدارة التسويق الدولي تتوقف وإلى حد كبير على طريقة عمل النظام التسويقي الدولي.

إن اصطلاح "النظام التسويقي الدولي"، يصعب تعريفه(*)، إلا أنه يمكن ذكر بعض مكوناته الرئيسية باعتبار أن فكرة النظام هي مجموعة من المفردات التي تتحدد وتتفاعل مع بعضها البعض بحيث تقوم كل مفردة في أداء وظائفها بالاعتماد على مفردات الأخرى، ولذلك فإن من بعض مكونات النظام التسويقي الدولي ما يلي:

ـــ النظام التسويقي للشركة الدولية.

ـــ المستهلكين الأجنبيين في الأسواق الدولية.

ـــ جميع الشركات الدولية المنافسة والعلاقات القائمة بينها(المحلية منها والدولية).

ـــ جميع الهيئات أو المنظمات التي لها علاقة بالشركة أو بقطاعها(مثل الوسائط، الموردون، البنوك، صندوق النقد الدولي والمنظمة العالمية للتجارة، الحكومة الأم والدولة المضيفة ...الخ).

إن المشاكل التي يواجهها مدير التسويق الدولي تتوقف إلى درجة كبيرة على طريقة عمل النظام التسويقي الدولي، كما أن تصرفات كثيرين من متخذي القرارات في النظام ذات أهمية كبرى في تحديد كفاءة النظـــام ذاته، وتفرض هذه العلاقة ذات الحدين بين الشركات الدولية والنظام التسويقي الدولي مسؤولية مزدوجة على مدير التسويق الدولي، فلا بد أن يفهم في المرتبة الأولى وظيفته داخل الشركة حتى يمكنه تحديد مشاكلها وكيفية علاجها بطريقة فعالة، وكي يمكنه ذلك فلابد أن يكون متفهما للنظام التسويقي الدولي وطريقة عمله، لما في ذلك من أثر على مهمتـــــــــه،

(*) على حسب إطلاع الباحث وفي حدود علمه بعد أن لم يوفق في الحصول على أي مرجع حول النظام التسويقي الدولي، فإنه - وبكل تحفظ - لا يوجد أي مرجع يتناول هذا الموضوع، ولذلك فإن تطرق الباحث له ما هي إلا محاولة متواضعة، خاصة وأنه لم يستطع تحديد تعريف له، مما أجبره على تناول بعض مكوناته نظرا لعدم تبلوره في الذهن.

وبسبب القيود التي يفرضها هذا النظام على مدير التسويق الدولي.

الفرع الثالث: نظام المعلومات التسويقية الدولي والتجسس الاقتصادي

من الملاحظ أن عمليات التسويق الحديث قد أصبحت مؤخرا شديدة التعقيد، فالأسواق آخذة في النمو والاتساع نتيجة تعدد حاجات ورغبات المستهلكين، والتقدم التكنولوجيا الهائل وما يسفر عنه من العديد من أنواع السلع والخدمات، والمنافسة تزيد وتشتد ضراوهّا، هذا بالإضافة إلى تشعب عمليات التسويق الدولي وإنشاء الشركات المتعددة الجنسيات يتطلب العديد من الخدمات وأنشطة الاستخبارات التسويقية، ومن هنا يتعين البحث عن البيانات والمعلومات التي تتعلق بالأسواق والمنافسين والموردين والوسطاء، والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية وغيرها مما يتطلبه إعداد الخطط والبرامج التسويقية، ومما يزيد من أهمية بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية[1].

ولذلك فإن تطور المنشآت وتعقد وتشابك الاتصال، وأهمية التنسيق سواء بين إدارات وقطاعات المنشأة نفسها أو بينها وبين عملائها ومورديها وكافة الجهات الخارجية الرسمية وغير الرسمية، وتطور الظروف البيئية المحيطة، وأهمية متابعتها والتعامل معها، وأهمية التجاوب والسرعة في اتخاذ القرارات وترشيدها، كل ذلك وغيره يعتمد كثيرا على توافر وتدفق المعلومات وشمولها ودقتها وهّيئتها أمام الإدارة العليا، سواء كانت معلومات داخلية أو معلومات خارجية عما يحيط بها. ومن هنا كانت أهمية استمرار الحصول على هذه المعلومات بشكل منتظم ومتابعتها وهّيئتها بشكل مخطط ومنظم، ومن هنا نشأت الحاجة إلى تطوير نظم متكاملة للمعلومات الإدارية لدى المنشأة[2].

ويعتبر نظام المعلومات التسويقية المتكامل جزءا من نظام المعلومات الإدارية لدى المنشأة، وقد هّتم بعض المنشآت بتكوين نظام المعلومات التسويقية فقط، أي دون وجود نظام عام للمعلومات الإدارية. هذا وإن كان ذلك يعتبر نقصا أو قصورا من جانب المنشأة وخاصة المنشأة الكبيرة، إلا أن ما يعنينا هنا هو نظام المعلومات التسويقية الذي يجب أن هّتم به كافة المنشآت ما دامت تعمل في نشاط التسويق . ومن ناحية أخرى فإن المفهوم الحديث المتكامل للنشاط التسويقي يقتضي لتحقيقه وتحقيق أهدافه بشكل سليم وجود نظام معلومات تسويقية مناسب[3].

هناك عدة تعريفات لنظام المعلومات التسويقية (MARKETING INFORMATION SYSTEM) نذكر منها:

(1) الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، مرجع سبق ذكره، ص26.

(2)(3) محي الدين الأزهري، « بحوث التسويق علم وفن »، دار الفكر العربي ، القاهرة، 1993، ص50.

ـــ يعرفه RICHEND & STAFFORD بأنه: « هيكل متداخل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المصممة لتوليد تدفق المعلومات المجمعة من المصادر الداخلية والخارجية لكي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات محددة في ميدان التسويق »(1).

ـــ ويعرفه KOTLER & DUBOIS بأنه: « شبكة معقدة من العلاقات الهيكلية أو المتداخلة بين الأفراد، الآلات والإجراءات بهدف إيجاد تدفق منسق ومرتب المعلومات الملائمة من المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة والموجهة لخدمة واتخاذ القرارات التسويقية »(2).

ـــ أما "عبد السلام أبو قحف" فيعرفه بأنه: « مجموعة من الجهود المشتركة بين جميع العاملين بالمنظمة لجمع وتحليل وتصنيف ونشر المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات لعمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة التسويقية وتحسينها »(3).

بناءا على التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج أن فاعلية القرارات التسويقية بل وفاعلية الشركة في حد ذاتها تعتمد اعتمادا رئيسيا على المعلومات البيئية التسويقية، وبالتالي فلابد من الحصول على حقائق كاملة عن جميع الظروف البيئية حتى يكون القرار قائما على أسس سليمة، ولكن الظروف البيئية دائمة التغير، وهذا يعني أن القرارات التسويقية التي تهدف إلى مقابلة رغبات وحاجات المستهلكين توجه دائما ناحية أهداف متحركة.

والواقع أن المشكلة هنا لا تتعلق بعملية تجميع البيانات، حيث يوجد فيضان من المعلومات خاصة مع ظهور الأنترنت التي أدت إلى حالة الإفراط المعلوماتي، والتي تملأ أنحاء الشركة أو التنظيم، ولكنها تتعلق بالآتي:(4)

ـــ يصل مدير التسويق الكثير من المعلومات غير المنظمة التي قد يكون معظمها حقيقيا، ولكنه يتكون من عناصر غير ضرورية ومتشابكة مع العناصر الضرورية، مما يؤدي إلى صعوبة الاستدلال على المعلومات المرغوب فيها.

ـــ تشتت المعلومات، في أحيان كثيرة، بين الأفراد داخل المشروع، وفي نفس الوقت قد لا يوجد "النظام" الذي يؤدي إلى تكامل هذه المعلومات.

ـــ قد تتوافر المعلومات لدى فرد معين، ولكنها لا تصل إلى المكان الذي يكون في أشد الاحتياج إليها، وقد يكون ذلك نتيجة لأسباب شخصية، أو بسبب عدم إدراك مغزاها.

---

(1) محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص235.

(2) PH.KOTLER & B.DUBOIS, "**MARKETING MANAGEMENT**", 8^EMED, OPCIT, P122.

(3) عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1، مرجع سبق ذكره، ص155.

(4) محمد صالح الحناوي، مرجع سبق ذكره، ص135-136.

ـــ قد تسلم معلومات غير صحيحة إلى متخذ القرار، أو تسلم إليه المعلومات الصحيحة لكن بصورة يستحيل معها التأكد من دقتها.

ـــ قد لا تصل المعلومات الصحيحة إلى نقطة القرار الصحيحة في الزمن المناسب.

إن بنا نظام معلومات للتسويق الدولي داخل الشركة يتم عبر خطوات هي:[1]

1 ـــ تحديد الجهات التي تتعامل معها الشركة: وهي التي يكون لها تأثير على فعالية تسويق منتجات الشركة في الأسواق الخارجية، ومن هذه الجهات: أصحاب رأس المال والعاملين بالشركة وكل من حكومة الدولة التي يقيم فيها الشركة وحكومات الدول الأجنبية، والمستهلكين والمنافسين والموزعين والموردين والمنظمات الأخرى غير المنافسة سواء داخل الدولة التي تقيم فيها الشركة أو في دول أجنبية.

2 ـــ تحديد أهم العوامل البيئية المرتبطة بكل جهة من الجهات السابق تحديدها: فمثلا العوامل المرتبطة بحكومة الدولة الأجنبية قد تكون:

ـــ سياسات الدولة نحو الاستثمار الأجنبي.

ـــ النظم الجمركية والضريبية.

ـــ القوانين المنظمة للمنافسة داخل الدولة.

ـــ التشريعات الموجهة لحماية المستهلك وحماية البيئة داخل الدولة.

ـــ العلاقات الديبلوماسية بين حكومة الدولة الأجنبية والدولة التي تقيم فيها الشركة.

3 ـــ تحديد أهم البيانات الواجب جمعها عن كل متغير من هذه المتغيرات: فمثلا بالنسبة للنظم الجمركية والضريبية ممكن تصور البيانات الواجب جمعها عن هذا المتغير كما يلي:

ـــ الجهات التي تحدد هذه النظم والجهات القائمة بتنفيذها داخل الدولة.

ـــ اللوائح التنفيذية المحددة لإجراءات تنفيذ هذه النظم والدورات المستندية المرتبة بها.

ـــ أهم التطورات التي طرأت على هذه النظم خلال السنوات الأخيرة.

ـــ أهم المشاكل التي تواجه المصدرين لهذه الدولة عند إتباع الإجراءات الخاصة بهذه النظم.

ـــ أهم التوقعات التي ينتظر إدخالها على هذه النظم خلال السنوات القادمة.

4 ـــ تحديد المصادر التي ستلجأ إليها الشركة للحصول على هذه البيانات: وهذه المصادر قد تكون أولية مثل المستهلكين المحليين أوالخارجيين أو رجال السياسة والسلطة الذين يوجهون السياسات

---

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص74 ـــ 76 .

الاقتصادية ويساهمون في وضع النظم الحكومية، التي لها تأثير على تسويق منتوج الشركة دوليا، وقد تكون مصادر قانونية وهي السجلات والمنشورات والدوريات التي تصدرها حكومية الدولة المحلية أو الأجنبية عن حركة التجارة الدولية وعن المنافسين في السوق الأجنبية.

5 ــ تحديد وسائل الاتصال المناسبة للحصول على البيانات من المصادر المختلفة: وواقع الأمر أن هذه الوسائل هي أحد المحددات التي تفرق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي، حيث لابد أن يتوافر للشركة التي تنوي تسويق منتوجها دوليا بعض وسائل الاتصال الدولية مثل الفاكس وخطوط التليفون الدولية، والاشتراك في أحد شركات البريد الدولي السريع وغيرها، ومن المفترض أن توجه هذه الوسائل نحو المصادر التي ستمد الشركة بالبيانات اللازمة عن السوق الخارجية في أسرع وقت ممكن، حتى يتاح لإدارة الشركة فرصة اتخاذ القرارات التسويقية للتغيرات الحادثة في الأسواق الخارجية وما يتبعها من فرص ممكن استغلالها قبل غيرها من المنافسين، أو تهديدات ممكن تجنبها قبل أن تؤثر سلبيا على نتائج أعمال الشركة مستقبلا.

ويفضل أن يكون للشركة إتصال دائم ببعض المصادر الخارجية مثل مكاتب التمثيل التجاري أو بعض الموزعين الأجانب أو أحد المكاتب الاستشارية وبيوت الخبرة المتخصصة في هذا المجال، وذلك بهدف الحصول على البيانات اللازمة عن التغيرات البيئية في الأسواق الخارجية أولا بأول.

6 ــ تسجيل وتبويب البيانات التي يتم جمعها: وبناء قاعدة بيانات تحتوي على البيانات الرئيسية التي تعتمد عليها إدارة الشركة عند اتخاذ القرارات الروتينية أو التشغيلية المرتبطة بتسويق منتوج الشركة في الأسواق الخارجية وهذه القرارات مثل تجديد التراخيص الممنوحة للشركات في الأسواق الأجنبية حيث يكفي لاتخاذ قرار تجديد هذه التراخيص توافر بيانات عن هذه الشركات تؤكد التزامها بمواصفات الإنتاج الخاصة بالمنتوج المحددة من جانب الشركة.

7 ــ تصميم النماذج اللازمة لعرض البيانات التي تم تسجيلها: تمهيدا لإرسالها للجهات المختلفة داخل إدارات الشركة مع تحديد دقيق لتوقيت إرسال هذه البيانات، حيث أن أي تأخير في وصول هذه البيانات للجهات المستفيدة منها سوف يؤثر سلبيا على فعالية القرارات التسويقية الصادرة منها، وبالتالي فقدان فرص تسويقية في الأسواق الدولية، كان من الممكن إستغلالها في مواجهة المنافسين في هذه الأسواق، وتعتبر إدارة بحوث التسويق الدولي أحد أهم هذه الجهات، وهو يؤكد مدى العلاقة التكاملية بين نظام المعلومات التسويقية من ناحية وبحوث التسويق الدولي من ناحية أخرى.

لقد ظهر في السنوات الأخيرة في ميدان التسويق تعبير جديد هو "نظام المخابرات (الاستخبارات أو التجسس) التسويقي" (MARKETING INTELLIGENCE SYSTEM) ،وغالبا ما يقصد بهذا التعبير"المعلومات المقيمة" (EVALUATED INFORMATION)، وقد أخذت فكرة مخابرات التسويق عن التنظيمات العسكرية. حيث أنه من المعتاد أن يصل إلى ضابط المخابرات ـــ من مصادر متعددة ـــ معلومات عن تصرف العدو الذي ينطوي على معاني لا بد من تفسيرها. وبمجرد التفسير تتحول هذه المعلومات إلى "مخابرات" (INTELLIGENCE)، ويتضمن نظام المخابرات إذا نقل هذه المعلومات إلى المراكز المناسبة لاتخاذ القرارات ومساعدة هذه المراكز في وضع الإستراتيجيات المختلفة.(1)

ويمكن تعريف نظام الاستخبارات التسويقية كالتالي:

ـــ يعرف "الحناوي" هذا النظام بأنه: « الإجراءات المتكاملة والمنطقية والمنظمة والمنتشرة في جميع أرجاء المشروع من أجل الحصول على معلومات السوق وإدارتها وتقييمها ثم نشرها »(2).

ـــ أما KOTLER & DUBOIS فيعرفاه بأنه: « مجموعة الوسائل أو الأساليب التي تسمح للمسيرين بالمعرفة الدائمة والمستمرة حول تطور وتغير محيطهم وبيئتهم التجارية »(3).

ولتحسين نظام التجسس أو الاستخبار التسويقي يمكن للمنظمة اتخاذ الخطوات التالية:(4)

* تدريب رجال البيع على جمع المعلومات بطريقة جيدة فهم بمثابة آذان وعيون المنظمة في السوق.

* شراء معلومات من أجهزة أو وكالات تسويقية متخصصة مثل شركة (A.C.NIELSEN)

* استخدام أو استغلال مصادر أو أساليب تجسس إضافية مثل: إستئجار أو توظيف خبراء في التجسس التسويقي، الحديث مع الموظفين والعاملين السابقين للمنافسين، القيام بالتصنت التليفوني، حضور المعارض التجارية أو بيوت التجارة المفتوحة...الخ.

إن المعلومات أصبحت جزءا من قوة الشركة، خاصة الشركات الدولية، ومكونا من مكونات أمنها، خاصة في ظل التنافس بين الشركات، ولذلك لم يعد التجسس الاقتصادي (خاصة التجسس التسويقي) مطلوبا فقط من الحكومات والدول، بل باتت حتى الشركات تعتمد على فنيين واقتصاديون وحتى على عمال عاديين أحيانا، للحصول على معلومات عن الشركات والمؤسسات المنافسة سواء داخل البلد الواحد أو في البلدان المختلفة..بل وربما تتجاوز حدود المنافسة على الأسواق

---

(1) (2) محمد صالح الحناوي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

(3) PH.KOTLER & B.DUBOIS, "**MARKETING MANAGEMENT**", 8EMED, IBID, P124.

(4) عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1، مرجع سبق ذكره، ص167.

لتصل إلى حد تدمير الشركات المنافسة أحيانا !!.

ويمكن تقسيم الأساليب المستخدمة في عملية التجسس الاقتصادي إلى قسمين:

1 ـــ الأساليب المباشرة: وتلجأ إليها الشركات ولا سيما الكبرى للحفاظ على تقدمها والفوز بالسباق مع منافسيها، من هذه الأساليب:

ـــ إقامة شركات مشتركة، حيث تعتبر مثل هذه الشركات من أهم وسائل وطرق الحصول على أسرار الصناعة وتكنولوجيا الإنتاج وبراءات الاختراع[1]. والطريف في هذا المجال أن بعض الدول وجدت في إقامة شركات مشتركة مع دول التي تخشى أن تقوم بعمليات تجسس اقتصادية ضد شركاتها، حلا لهذه المعضلة، وقد نفذ الكنديون مثل هذا الحل عندما تعرفوا على طبيعة الأسواق الآسيوية واحتياجاتها، ثم أقاموا شركة مشتركة (صينية/ كندية) باستثمارات متوسطة تعمل في الصين، لإنتاج بعض السلع التي يجري تقليدها[2].

ـــ زرع الجواسيس في الشركات لسرقة الأسرار التجارية والصناعية، مثل ما أبلغ به أحد الجواسيس الصينيين المنشقين، للسلطات الأمريكية عن بعض زملائه الذين يعملون في شركات أمريكية تتراوح من (وادي السيليكون) إلى (ماساشوسيتس)[3]. مما حدا بـــ "ريتشارد هيفرنان" المستشار في إحدى المؤسسات الكبرى في (برانفورد) والمتخصصة بأمن الشركات إلى القول: « إن من أسوأ صور السذاجة أن تعتقد أي شركة أنها كونها لا فروع لها ولا مصانع في الصين فإن اختراقها هنا في الولايات المتحددة غير قائم »[4].

ـــ الإغراء المادي من أجل الحصول على معلومات حيوية، مثل إلقاء مكتب التحقيق الفدرالي الأمريكي القبض على موظفين كبار في شركة يابانية عملاقة تورطوا في محاولة شراء معلومات سرية عن شرائح حواسيب أمريكية متطورة، ولكن القضية لم تصل إلى القضاء، حيث اعترفت الشركة الأمريكية في وقت لاحق بأنها هي الأخرى تطورت في أنشطة مماثلة ضد شركات يابانية[5].

ـــ استعمال الخبراء للتعرف على إنتاج الشركات المنافسة، فقد أوفدت ـــ مثلا ـــ إحدى الشركات اليابانية مجموعة من خبراء لتفحص السكة الحديدية التي تخرج من مصانع أمريكية منافسة، وكانـــت

(1) سمير صارم، « **التجسس الاقتصادي** »، ط1، سلسلة قضايا الساعة، دار الفكر، دمشق، 1999، ص43.

(2) سمير صارم، المرجع السابق، ص117.

(3) سمير صارم، المرجع السابق، ص 86.

(4) سمير صارم، المرجع السابق، ص85.

(5) سمير صارم، المرجع السابق، ص84.

مهمتهم قياس سماكة الصدأ على هذه القضبان على أساس أن هذا يمكن أن يشير إلى معدل استخدام القضبان أو آخر استخدام لها، مما يمكن أن يعتبر مؤشرا لمعدل إنتاج المصنع[1].

ـ تجنيد المتطفلين لاكتشاف أنشطة الشركات المنافسة، وهذا مثل ما لجأ إليه شركة (ماريوت) للفنادق قبل إقامة سلسلة فنادقها الصغيرة ذات التكلفة المنخفضة (الموتيلات)، إذا أوفدت فريقا من المتطفلين إلى ما يقرب من 400 فندق منافس للتعرف على ما يستخدمونه من صابون أو مناشف، وكيف يتعامل الاستقبال مع المشكلات الخاصة بهذه الفنادق الصغيرة... وعن طريق ما أطلقت عليهم إسم (القناصين) إستطاعت (ماريوت) أن تتعرف على ما تدفعه الفنادق المنافسة للمديرين المحليين وعما إذا كانوا سعداء بعملهم[2].

ـ قيام شركة بتوريط المنافس في أعمال لا أخلاقية وتهديده بفرض الحصول على المعلومات منه، أو عقد مقابلات دورية مع الأفراد الذين يعملون لدى المنافس تحت ستار إمكانية تعيينهم بالشركة دون أن تكون لديها النية الحقيقية لتعيينهم[3].

2 ـ الأساليب غير المباشرة: وتظهر من خلال الأنشطة العلنية والمشروعة التي تقوم بها الشركات، ومن هذه الأساليب:

ـ حضور المعارض لاكتشاف أسرار صناعية أو تجارية، مثل ما قام به أعضاء الوفد العلمي الصيني في معرض تجاري أقيم في باريس بغمس ربطات عنقهم في محلول يحتوي مادة سرية تستخدم في تحميض الأفلام صنعتها شركة (آجفا) (AGFA) الألمانية للتصوير، ومن الواضح وكما بدا للسلطات الفرنسية آنذاك، فإن الصينيين كانوا يأملون في تحليل تلك العينات من المحلول الذي تشربته ربطات عنقهم، والتعرف على مكونات هذا المحلول[4].

ـ إنشاء المراكز العلمية لتجنيد العملاء بصورة علنية، فعلى سبيل المثال قامت الشركة (تكنوجينيوس) بإبرام عقود تعاون مع بعض العملاء الروس، وتطلق على العميل في مثل هذه الحالة اسم (عميل مستقل) ويلزمه العقد بنقل معلومات تقنية وفنية في المجالات العلمية والصناعية، وعن العلماء العاملين في الجهة التي كان يعمل بها سابقا، أو يتعامل معها حاليا[5].

---

(1) سمير صارم، مرجع سبق ذكره، ص48 .

(2) سمير صارم، المرجع السابق، ص 52.

(3) عبد السلام أبوقحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1، مرجع سبق ذكره، ص 170.

(4) سمير صارم المرجع السابق ص 87.

(5) سمير صارم المرجع السابق ص 55.

ـــ القيام بدعوة المنافسين إلى ملتقيات أو حفلات أو ندوات واستخراج معلومات منهم أثناء الملتقى أو الحفل أو الندوات.

إن أشكال وأساليب التجسس السوقي لا تكاد قائمتها تنتهي، فيمكن أن تكون أن تكون من خلال أي شيء، وعن طريق وسائل مختلفة ومتعددة، وما تمت الإشارة إليه لا يمكن اعتباره أكثر من نماذج للأشكال السائدة.

ولعل أحدث أشكال التجسس في عصر العولمة هو التجسس عبر الأنترنت، فقد أتاحت الحرية الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت ليس الوصول إلى السلع والخدمات بل والقيام بسرقات تقنية وسرقة المصارف، كما أصبح بالإمكان الحصول على المعلومات والأسرار الصناعية والتجارية من خلال أجهزة الحواسيب المحمولة سواء بسرقتها أو الإطلاع على ما تختزنه من أسرار، ويضاف إلى الحواسيب وشبكة الإنترنت، تكنولوجيا التجسس الإلكتروني، وأيضا وعلى الرغم من الفوائد الهائلة للبريد الإلكترون، فإنه في طريقه لأن يتحول إلى قنبلة مدمرة، تهدد الشركات والمؤسسات العملاقة والأفراد بسرقة أسرارهم، وأصبح من بوادر هذا الخطر، تزايد عدد الدعاوى القضائية فيما بين الشركات الأمريكية مثلا بتهمة سرقة الأسرار التجارية[1].

ولعل من أبرز أعمال التجسس الاقتصادي هو تعاون الشركات المتعددة الجنسيات مع حكوماتها الأم في هذا المجال، ففي إطار التطورات الاقتصادية العالمية الراهنة ولا سيما في ظل اتفاقات منظمة التجارية العالمية، من الطبيعي أن تجد هذه الشركات نفسها مجبرة على ممارسة ضغوط متعددة على حكوماتها لمساندتها في كسب الأسواق، والصمود أمام المنافسة التي ستواجهها، ولذلك لابد على أي شركة من الاعتماد على مخابرات دولتها وأيضا على سياسييها، خاصة في ظل الضعف الذي باتت تواجهه الشركات في مجال الاختراق الإلكتروني[2].

فمثلا ما أثاره (وولسي) خلال مناقشة الكونغرس الأمريكي أو آخر عام 1992،إذ أعلن صراحة عن تصورات للمهمات الجديدة للوكالة، بعد انتهاء الحرب الباردة، وتتخلص هذه التصورات في قيام وكالة الاستخبارات الأمريكية:[3]

* تزويد الشركات الأمريكية بالمعلومات السرية المتعلقة بكافة مجالات النشاط التجاري الخارجي.
* الكشف لها عن عمليات التجسس الموجهة ضدها من قبل الوكالات الخارجية.

(1) سمير صارم، مرجع سبق ذكره، ص 106 ـــ 110.
(2) سمير صارم، المرجع السابق، ص 62 ـــ 63.
(3) سمير صارم، المرجع السابق، ص 37 ـــ 38.

* زرع العملاء السريين لها في الخارج للتأكد من أن الشركات الأجنبية لا تقوم باستغلال براءات الاختراع الأمريكية في صناعتها.

وقد أيد السناتور "دينيس ديكونسيني" رئيس لجنة المخابرات في مجلس الشيوخ الأعلى أن تقوم الوكالة بتقديم خدماتها للشركات الأمريكية وقال: « يجب على المخابرات الأمريكية أن تضطلع بدور أكبر في جمع المعلومات عن الشركات الأجنبية لمساعدة نظيرتها الأمريكية على المنافسة في الأسواق العالمية ».

ومن أمثلة إعانة الدول الأم لشركاتها عبر التجسس الاقتصادي ما يلي:

ـــ جمعت المديرية العامة للأمن الخارجي الفرنسي في إحدى المرات ملفا مفصلا بعروض قدمتها شركات أمريكية وسوفياتية للحصول على عقد بمبلغ مليار دولار لبيع الهند طائرات مقاتلة..وقيل يومها: إن مفاوضي الشركة الفرنسية التي تصنع طائرات ميراج النفاثة استخدموا المعلومات التي وفرتها المديرية العامة الفرنسية للفوز بالعقد. كما اختلست هذه المديرية معلومات عن حقوق الملكية من شركتين أمريكيتين هما (A . B . M) للكمبيوتر و(كورننغ) للألياف البصرية، وقد وضعت المعلومات التي تم الحصول عليها بتصرف شركات فرنسية منافسة للشركتين الأمريكيتين[1].

ـــ في حديث أدلى به "مايكل أرمسترونج"رئيس إدارة شركة (هيوز) للصناعات الجوية الأمريكية إلى صحيفة (وول ستريت جورنال) أوضح فيه أن شركته لن تشترك في معرض (لوبورجيه) للصناعات الجوية رغم أهميته، لأن المخابرات الأمريكية أبلغته أن المخابرات الفرنسية نجحت في زرع مجموعة من أفضل عناصرها في أروقة ودهاليز المعرض[2].

والسؤال المطروح هو إلى أي مدى نستطيع أن نبرر قيام الشركات بالتجسس الاقتصادي عامة والتجسس التسويقي خاصة، على المستوى المحلي أو الدولي؟[*]

إن الأهمية المتنامية للمعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة للتكيف مع البيئة التسويقية المتغيرة أو للتأثير فيها، خاصة ما تعلق بالبيئة التنافسية، حفاظا على بقاء أو نمو الشركات في الأسواق المحلية أو الدولية، هي التي جعلت مديري الشركات ـــ خاصة الكبرى منها ـــ لا يرون بأسا من الوصول إليها بأية طريقة، وبأية وسيلة، ولهذا كان نظام المعلومات التسويقية ونظام الاستخبارات التسويقية من أهم الأشياء التي يجب على الشركات أن تحوز عليها قصد متابعة بيئتها باستمرار قصد

(1) سمير صارم، مرجع سبق ذكره، ص71 .

(2) سمير صارم، المرجع السابق، ص 70.

(*) سوف لن يتطرق الباحث إلى المعايير الأخلاقية للتجسس التسويقي نظرا لعدم ارتباطها بموضوع البحث.

استغلال الفرص التي تتيحها أو تجنب المخاطر والتهديدات التي تفرزها.

الفرع الرابع: بحوث التسويق الدولي

تعتبر بحوث التسويق أحد الأساليب الشائعة الاستخدام للحصول على معلومات التسويق وهو من بين الأنشطة الرئيسية للدور الفعال الذي تؤديه في ترشيد القرارات التسويقية، وقد تزداد أهمية هذه البحوث بشكل أكبر على المستوى الدولي، حيث أن القرارات الخاصة بالتسويق الدولي يمتد أثرها بشكل يؤثر على بقاء الشركة واستمراريتها على المستويين المحلي والدولي.

لقد تعددت المحاولات في سبيل تعريف بحوث التسويق (MARKETING RESEARCH)، ولذلك سنقتصر على أهم التعريفات كما يلي:

ـــ تعريف BRECH حيث يرى أن بحوث التسويق هي: « دراسة كل المشاكل المرتبطة بنقل أو تحويل السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك بهدف إيجاد إجابات عملية تتلاءم وتتمشى مع المبادئ النظرية في التسويق »[1].

ـــ ويعرفها "الأزهري" بأنها تقوم على:« تجميع وتبويب وتحليل كافة البيانات والمعلومات والحقائق حول موضوع أو ظاهرة أو مشكلة معينة في أي ميدان أو مجال من مجالات التسويق، وذلك بطريقة موضوعية ومنظمة ومتعقمة وبأسلوب علمي، ثم إستخلاص النتائج والتوصيات منها بما ينير الطريق أمام المسؤولين ويزيد من قدرتهم على اتخاذ القرار الرشيد »[2].

ـــ ويعرفها كل من KOTLER & DUBOIS بأنها:« إعداد وتحضير وتصنيف وتحليل واستغلال البيانات (المعطيات) والمعلومات المتعلقة بوضعية تسويقية معينة »[3].

ـــ أما "الجمعية الأمريكية للتسويق" فقد عرفتها بأنها: « الوظيفة التي تربط المستهلكين والعملاء والجمهور برجال التسويق من خلال المعلومات التي تستخدم في تحديد وتعريف المشكلات والفرص التسويقية، وتساعد على خلق وتنقية التصرفات/ الأنشطة التسويقية، فضلا عن الرقابة ورصد وتقييم الأداء التسويقي وتحقيق وتحسين الفهم الخاص بعمليات التسويق »[4].

إن مضمون بحوث التسويق واحد ولا يختلف سواء على المستوى المحلي أو المستـــوى

---

(1) عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1، مرجع سبق ذكره، ص 179.

(2) محي الدين الأزهري، مرجع سبق ذكره، ص58.

(3) PH.KOTLER & B.DUBOIS, "**MARKETING MANAGEMENT**", 8EMED, IBID, P126.

(4) عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** »، ج1، المرجع السابق، ص 181.

الدولي، إلا أن هناك مشكلات تعوق بحوث التسويق الدولي لا نجدها لدى قيامنا ببحوث تسويق محلية، من أبرزها:[1]

1 ــ مشكلة اختلاف المفاهيم بالرغم من تطابق المسميات، وهي مشكلة ناتجة عن اختلاف ثقافات وعادات الشعوب.

2 ــ مشكلات ناتجة عن اختلاف أنماط الاستهلاك واختلاف مستويات المعيشة والتعليم والدخول واللغات المستخدمة.

3 ــ مشكلة الترجمة من لغة لأخرى، ذلك لأن الترجمة الحرفية يمكن أن تغير من المعنى المقصود.

4 ــ مشكلة اختلاف أدوات البحث اللازمة لقياس نفس الظاهرة في بلدين مختلفين.

5 ــ مشكلة اختلاف وظائف السلع والخدمات، وهي أيضا ناتجة عن اختلاف عادات وثقافة الشعوب.

وعليه ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج أن بحوث التسويق تهدف إلى تزويد مديري التسويق الدولي بالمعلومات التي تسهل في:

ــ تحديد المشكلات التسويقية، واختيار المشكلات التي سيتم حلها.

ــ تحديد الفرص المتاحة، واختيار الفرص التي سيتم استغلالها.

ــ تحديد نقاط القوة للشركة من أجل الزيادة من فعاليتها.

ــ تحديد نقاط الضعف للشركة من أجل القضاء عليها.

وعليه تسعى بحوث التسويق إلى كشف المشكلات ونقاط الضعف المحتملة وتقديم العلاج المناسب لتلافيها، وهي بذلك تعالج المشكلات قبل حدوثها، وهو ما يعرف بالدور الوقائي لبحوث التسويق، كما لا يمكن إغفال دور بحوث التسويق في الحفاظ على نقاط القوة التي تتمتع بها الشركة والعمل على تدعيمها بتقديم المقترحات التي تكفل للإدارة اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها[2].

ولذلك فإن أهمية بحوث التسويق الدولي تكمن في أنها نقطة البداية لأنشطة التسويق الدولي الأخرى،وهي القاعدة التي يعتمد عليها المسؤولين بالشركة عند اتخاذ أي قرار متعلق بتسويق المنتجات في الأسواق الخارجية،فهي حجرالزاويةفي نجاح الشركةدوليا واستمرارها في الأسواق الخارجيةكمنافس قوي في مواجهة المنافسين الآخرين وكذلك في تدعيم موقف الشركةفي السوق المحلية[3].

---

(1) يحيى سعيد علي عيد، مرجع سبق ذكره، ص297.

(2) يحي سعيد علي عيد، المرجع السابق، ص03.

(3) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص67 و69.

وتعتمد بحوث التسويق الدولي اعتمادا كليا على وجود نظام للمعلومات التسويقية داخل الشركة، ليمد هذه البحوث بالبيانات اللازمة عن العوامل البيئية المختلفة المؤثرة على كل مشكلة من مشاكل التسويق الدولي (مشاكل الدخول أو الحفاظ أو تنمية الأسواق الأجنبية)، ومن ثم تبويب وتحليل هذه البيانات واستخدام نتائج هذا التحليل في ترشيد قرارات الإدارة اتجاه كل مشكلة(1).

إن وجود نشاط بحوث التسويق لا يغني عن وجود وإنشاء نظام المعلومات التسويقية المتكامل بل الحاجة إلى هذا الأخير هي الأساس وهي الإطار الأكبر، وأن بحوث التسويق مكملا أو نظاما جزئيا منه، خاصة أن كثيرا من الشركات قد لا تستطيع باستمرار القيام ببحوث تسويقية ميدانية تكفلها الوقت والجهد أو تقوم به بشكل غير سليم أو غير كاف أو يشوبه القصور والبعد عن المنهج العلمي(2). ويمكن تصوير علاقة بحوث التسويق الدولي بنظام المعلومات التسويقية في الشكل التالي:

الشكل (14): بحوث التسويق الدولي كنظام فرعي بالشركة

المصدر: مصطفى محمود حسن هلال، « **التسويق الدولي** »، مرجع سبق ذكره، ص72.

وتحتوي بحوث التسويق الدولي كنظام على مجموعة من العناصر التي تعتبر مدخلات لها ويتم تحويلها إلى مخرجات، كما يتضح فيما يلي:

1 ـــ المدخلات: تشمل مرحلة المدخلات جمع أكبر قدر من البيانات عن المتغيرات البيئة المؤثرة على

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 71.

(2) محي الدين الأزهري، مرجع سبق ذكره، ص 53.

قرارات التسويق الدولي، سواء كانت بيئة داخلية بما تشمله من سياسات واستراتيجيات الدولة التي تقيم فيها الشركة والإمكانيات الداخلية المتاحة للشركة ومدى توافقها مع أهداف التسويق الدولي، أو بيئة خارجية بما تشمله من بيئة سياسية وبيئة إقتصادية وبيئة اجتماعية وثقافية في الدول الأجنبية[1].

وهنا يمكن أن نشير إلى بعض المصادر التي توفر البيانات والمعلومات اللازمة:[2]

أ ـ **ملفات الشركة**: فمن الطبيعي أن لا يبدأ رجل التسويق في البحث عن بيانات قد تتوافر بالشركة.

ب ـ **التمثيل التجاري الوطني**: يتوافر لمعظم الدول أقسام للتمثيل التجاري بالسفارات بالخارج وتعتبر هذه الأقسام من أخصب مصادر توفير بيانات عن أسواق الدول المتواجدة بها، ومن أمثلة ما يمكن أن يقدمه التمثيل التجاري من بيانات وخدمات ما يلي:

ـ بيانات عن حجم وقيمة صادرات وواردات الدول المضيفة من سلعة معينة خلال فترة زمنية محددة.

ـ تشريعات وقوانين الاستيراد والتصدير للدول الأجنبية وكذلك الرسوم الجمركية المطبقة على السلع والضرائب الداخلية إن وجدت والتشريعات والإجراءات المصرفية والنقدية ووسائل الشحن وتكلفتها.

ـ الأسعار المنافسة وأسماء المستوردين أو المصدرين وسمعتهم المالية والتجارية.

ـ الفرص التصديرية والإستيرادية والاستثمارية المتاحة.

ـ المواصفات المقبولة للسلع من حيث المحتوى والشكل واللون والطعم والتعبئة والتغليف والتخزين والمستندات اللازمة لإتمام الصفقات اللازمة.

ـ الاتفاقات التجارية التي تحكم العلاقات بين دول الشركة والدول المضيفة وانعكاس ذلك على منح السلع المتبادلة أفضليات معينة.

ـ الترتيب للبعثات التجارية وتقديم العون لها والمشاركة في مفاوضاتها.

ـ تخصصات المعارض والمواعيد إقامتها في الدول المضيفة وتحديد أنسب السلع التي يجب المشاركة بها وإمداد العارضين بالمعلومات اللازمة وإعداد لقاءات بين العارضين وأهم المستوردين والمشاركة في مفاوضاتهم .

ـ إعداد الدراسات التسويقية والاقتصادية.

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 71.

(2) يحي سعيد علي عيد، مرجع سبق ذكره، ص 275 ـ 280.

ب ــ قد تؤدي بعض القوانين في إحدى الدول إلى زيادة التكاليف التسويقية والإدارية التمويلية التي تتحملها الشركة عند دخول السوق في هذه الدول، ومثال ذلك قوانين حماية المستهلك وقوانين حماية البيئة التي اتخذتها الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية والتي أجبرت الشركات الأجنبية القائمة بتسويق منتجاتها في هذه الدول على الالتزام ببعض القواعد الخاصة بالجودة وعدم الغش التجاري وكذلك بالحفاظ على البيئة وعدم إلقاء المخالفات الصناعية في الأنهار، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع تكاليف التسويق الدولي داخل أسواق هذه الدول وأدى إلى إحجام العديد من مصدري الدول النامية من دخولها الضعف قدراتهم المالية من ناحية ولعدم قدرتهم التكنولوجية على الالتزام بمثل هذه القواعد والقوانين من ناحية أخرى.

2 ــ **البيئة الاقتصادية:** تحتوي البيئة الاقتصادية على ثلاث متغيرات رئيسية، كل منها له عظيم الأثر على فعالية الشركات عند تسويق منتجاتها دوليا، حيث أن كل من هذه المتغيرات قد يفرض العديد من الفرص المشجعة على دخول السوق واستثمار أموالها ضخمة في صور متعددة، لما لذلك الاستثمار من معدلات عائد متوقعة مرتفعة في الأجل الطويل وقد يفرض العديد من التهديدات التي تقف حائلا لدخول السوق أمام الشركات التي ليس لها قدر من الميزة والسمعة في الأسواق الخارجية، أو ليس لها من الإمكانيات ما يمكنها من الاستمرار بصورة دائمة في مثل هذه الأسواق ، ..، هذه المتغيرات الثلاثة هي:[1]

أ ــ المنافسة: لا شك أن مواطن القوة والضعف في الاستراتيجيات المنافسين الخارجيين في السوق الأجنبية يؤثر بشكل مباشر على فعالية أداء أنشطة التسويق الدولي، فكلما كان للشركة القدرة على التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف في استراتيجيات المزيج التسويقي لكل منافس لها داخل الأسواق الخارجية، كلما أمكنها ذلك على تصميم إستراتيجيات المزيج التسويقي الخاص بها داخل هذه الأسواق بما يحقق أولا مجاراة مواطن القوة في المنافسين، واستغلال مواطن الضعف في استراتيجيتها لصالحها، ومثال ذلك الفجوة التي أوجدتها شركة " هوندا " (HONDA) اليابانية عند دخول السوق الأمريكية في منتصف الستينات، حيث لم تكن هناك سيارة للشباب تتسم بصغر الحجم واقتصادية في استهلاك الوقود، بل كانت كل السيارات الأمريكية فارهة الطول، وغير اقتصادية في استهلاك الوقود، وهي عادة كانت مصممة لرجال الأعمال، ومن تلك الفجوة التي هي بمثابة نقاط ضعف في استراتيجية المنتوج لدى شركات إنتاج السيارات الأمريكية، تمكنت الشركة " هوندا " من امتلاك هذه الشريحة التسويقية، ومع الوقت بدأت تنافس الشركات الأمريكية ذاتها

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 57 ــ 60

في إنتاج سيارات فارهة لرجال الأعمال، بعد أن اكتسبت الخبرة الدولية في التسويق والسمعة الطيبة لدى المستهلك الأمريكي. وأخيرا يجب التنويه إلى أن التواجد المستمر في الأسواق الخارجية واستمرارية المنافسة يجعل الشركة على دراية بالتطورات في التكنولوجيا التي طرأت على المنتوج، وأمكنها ذلك من نقل هذه التكنولوجيا إلى منتوجها أولا بأول، ومع الوقت تتمكن الشركة من المبادرة بإحداث التطورات التكنولوجيا في منتوجها، ومن ثم قيادة السوق الأجنبية قبل غيرها من الشركات المنافسة.

ب ـــ التكتلات الاقتصادية: يتميز التسويق الدولي بأنه دائما ما يواجه بتكتلات اقتصادية في الأسواق الخارجية، متعددة الأشكال(*) منها مناطق التجارة الحرية، الجمركية، الأسواق المشتركة والاندماج الاقتصادي الكامل، تفرض المزيد من التعقد والصعوبة عند القيام بأنشطة التسويق على المستوى الدولي. فالأشكال السابقة يكون لها عظيم الأثر على القرارات المتعلقة بالتسويق الدولي، فمثلا أن وجود اتحادا جمركيا بين عدة دول قد يشجع الشركات في الدول الأعضاء على تسويق منتجاها فيما بينها حيث تحفز نظم الرسوم الجمركية بين الدول الأعضاء هذه الشركات من مزاولة أنشطة التسويق الدولي داخل هذه الدول، بينما على الجانب الآخر قد تكون نظم الرسوم الجمركية بين هذه الدول أحد القيود أمام الشركات في الدول غير الأعضاء لتسويق منتجاها داخل أسواق الدول الأعضاء، حيث أن القيود الجمركية المفروضة سوف تؤدي إلى ارتفاع تكلفة المنتجات المستوردة من الدول غير الأعضاء مقارنة بمنتجات الدول الأعضاء الأمر الذي يجعل عرض هذه المنتجات في تلك الأسواق غير ذات جدوى، ومثال ذلك السياسات الاقتصادية التي اتخذها دول النمور الخمسة هي: ماليزيا وكوريا وتايوان وهونج كونج وسنغفورة ،التي بمقتضاها يسمح لشركات الدول الأعضاء أن تستثمر أموالها بحرية وبدون أية قيود جمركية أو قيود على حركة عوامل الإنتاج داخل الدول الأعضاء بعضها البعض، وقد أدى ذلك إلى زيادة حجم الاستثمار من هذه الدول لبعضها البعض إلى أكثر من الضعف خلال السنوات القليلة الأولى من بدء الإعلان عن هذا الاتحاد.

ج ـــ السياسات الاقتصادية : يقصد بها مجموعة القواعد والنظم التي تحكم المسار الاقتصادي الدولة، وهي تشمل السياسات والنظم الجمركية والضريبية ونظم النقد الأجنبي وسياسات الأجور والأسعار وغيرها، ويهمنا في هذا الصدد أن نشير إلى أن النظم الجمركية والنظم الضريبية هي أول ما يهم الشركات التي تسعى لتسويق منتجاها دوليا، حيث أن هذه النظم قد تتيح فرصا أمام هذه الشركات

(*) راجع مضمون هذه الأشكال في الفرع الرابع من المطلب الثاني في المبحث الأولى من هذا الفصل، ص194

لدخول السوق، حيث تكون النظم الجمركية والضريبية لدولة ما محفزة على زيادة حجم الاستيراد من منتجات معينة ذات مطلب جماهيري من أفراد المجتمع، الأمر الذي يشجع الشركات المنتجة لهذه المنتجات لدخول أسواق هذه الدولة، والعكس يمكن تصوره أيضا، فقد توجه النظم الجمركية والضريبية إلى صورة بغرض تقليل حجم الاستيراد من بعض المنتجات تجدها حكومة الدولة منتجات كمالية مقارنة ببعض المنتجات الأخرى، أو قد تكون هذه النظم كحماية للصناعة الوطنية، كأن تقوم الدولة برفع الرسوم الجمركية على المنتجات المستوردة التي لها بديل ينتج محليا، وبالطبع مثل مثل هذه السياسات قد تحد إلى مدى بعيد من قدرة الشركات المنتجة لهذه المنتجات من الدخول لأسواق هذه الدولة، ومثال ذلك، ما قامت به الحكومة المصرية من رفع الرسوم الجمركية على بعض المجموعات السلعية مثل الملابس الجاهزة ومكونات بعض الأجهزة الكهروبائية والسلع الهندسية وغيرها من السلع التي لها بديل ينتج محليا والغرض من هذه السياسة هو حماية الصناعات الوطنية المصرية من تلك السلع المستوردة، وهو أيضا ما يقف حائلا أمام الشركات المصدرة لهذه السلع إلى مصر لزيادة حصتها التسويقية، الأمر الذي يجعلها قد تفكر في دخول السوق المصرية في صورة امتلاك شركات وطنية أو الدخول في مشروعات مشتركة مع شركات مصرية، ومثال ذلك المشروعات المشتركة وشركات إنتاج السيارات العالمية التي بدأ يزيد عددها في السوق المصرية بشكل ملحوظ، والذي هو في حقيقة الأمر انعكاس طبيعي للسيارات الجمركية والضريبية للحكومة المصرية.

3 ــ البيئة الاجتماعية والثقافية: تشتمل هذه البيئة على عادات وتقاليد ومعتقدات واتجاهات أفراد المجتمع في الدولة الأجنبية، وكذلك مستويات الدخول والتركيب العمري والخصائص الديمغرافية وغيرها من العناصر المميزة للمستهلكين في هذه الدول؛ وواقع الأمر أن التعرف على مثل هذه التغيرات هي بمثابة حجر الزاوية الذي تعتمد عليه الشركة عند تصميم استراتيجيات المزيج التسويقي، حيث أن الاختلاف في البيئة الاجتماعية والثقافية من دولة لأخرى يجب أن يجد صدى عند تصميم الشركة لاستراتيجيات المنتوج والتسعير والتوزيع والترويج؛ فمثلا الاعتماد على البقرة كرمز يستخدم في الإعلان عن أحد المنتجات قد لا يكون مقبولا في دولة مثل الهند التي يتواجد فيها عدد كبير من السكان يعبدون الأبقار، أيضا استخدام اللون الرمادي في تغليف أحد المنتجات الغذائية قد يؤدي إلى عدم نجاحه في بعض دول أمريكا اللاتينية مثل الأرجنتين والشيلي لأن هذا اللون يعني نذير شؤم عند الكثير من الطوائف السكانية، وهذين المثالين يشير إلى أثر اختلاف الثقافة والمعتقدات على تسويق المنتوج في دولة أخرى، ويحتاج الأمر ضرورة مراعاة هذه الاختلافات عند تصميم الشكل الخارجـــي

للمنتوج واختيار العبوة والغلاف وتصميم الإعلانات وأساليب الترويج الأخرى.[1]

الفرع الثالث: علاقة البيئة الداخلية والخارجية بقرار التسويق الدولي

مما سبق نستنتج بأن هناك متغيرات كثيرة ومتنوعة تؤثر على قرارات التسويق الدولي بصفة عامة وقرار دخول الأسواق الأجنبية بصفة خاصة، ولهذا فإن المشكلة تتمثل في أي من هذه المتغيرات يجعل الشركة تتخذ أو تمتنع عن اتخاذ قرارات الدخول إلى الأسواق الخارجية، وبأي المتغيرات البيئية (الداخلية أو الخارجية) ستبدأ بها قصد دراستها وتحليلها وبأيها ستنتهي لاتخاذ مثل هذا القرار.إن المسألة كلها تدور حول علاقة البيئة الخارجية بالبيئة الداخلية، وعلاقتهما بقرارات التسويق الدولي، والشكل التالي يوضح هذه العلاقة كما يلي:

الشكل رقم (17): علاقة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بقرارات التسويق الدولي

دراسة المتغيرات البيئية من داخل الشركة
اتخاذ قرار بتسويق منتوج الشركة دوليا
لا
الامتناع عن مزاولة نشاط التسويق الدولي
نعم
دراسة المتغيرات البيئية من داخل الدولة التي تقيم فيها الشركة
متابعة المتغيرات
لا
وجود فرص مشجعة ومحفزة لتسويق منتوج الشركة دوليا
نعم
دراسة المتغيرات البيئية الخارجية في دول الأجنبية
متابعة المتغيرات
لا
وجود فرص محفزة لدخول السوق
نعم
اتخاذ قرارات المزيج التسويقي للأسواق الخارجية

المصدر : مصطفى محمود حسن هلال، "**التسويق الدولي**"مرجع سبق ذكره ، ص52

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 60 ــ 61

من الشكل يمكن ملاحظة العلاقة بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للتسويق الدولي، بأنها مكملة لبعضها البعض وبأنها علاقة مرحلية؛ أي أن التعرف على متغيرات البيئة الخارجية ودراسة كل متغير منها على حدة بهدف تحديد أثره على فعالية النشاط التسويقي الدولي، إنما هي مرحلة تأتي بعد دراسة البيئة الداخلية سواء من داخل الشركة أو من داخل الدولة التي تقيم فيها الشركة، حيث أن دراسة المتغيرات البيئية في كل مرحلة منها مرتبطة بنوعية قرارات معينة من قرارات التسويق الدولي، وعليه لا بد من أتباع المراحل التالية:[1]

1 ــ دراسة المتغيرات البيئية من داخل الشركة: إن مخرجات هذه الدراسة هي التعرف على اتجاهات أصحاب رأس المال والعاملين نحو التسويق وهل هي مشجعة ومحفزة لاتخاذ قرار بتسويق المنتوج في الأسواق الخارجية أم لا، فإذا كانت هذه الاتجاهات محفزة لطبقة الإدارة العليا باتخاذ مثل هذا القرارــ وما يستتبع ذلك من استعداد لاستثمار مزيد من الأموال من أجل ذلك ــ ننتقل للمرحلة الثانية.

2 ــ دراسة المتغيرات البيئية من داخل الدولة التي تقيم فيها الشركة: في هذه المرحلة تهدف إدارة الشركة إلى تحديد أهم الفرص التي تحفز على تسويق منتوج الشركة دوليا، وكذلك أهم التهديدات والمخاطر التي سوف تواجهها من داخل الدول التي تقيم فيها الشركة. وهذه الفرص قد تكون ناتجة من نظم حكومية مثل نظم الجمارك والضرائب ونظم النقد الأجنبي، أو من وجود مؤسسات تعاون في إتمام عملية التسويق الدولي، سواء كانت مؤسسات تمويلية أو مؤسسات تقدم خدمات التوزيع الدولي أو الاستشارات والدراسات اللازمة للتعرف على السوق الخارجي. أما التهديدات فقد تكون من جانب المنافسين المحليين أو لعدم توافر العدد الكافي من المؤسسات المعاونة أو لعدم وجود حوافز تصديرية من جانب الدولة، الأمر الذي يؤدي إلى تتبع هذه المتغيرات وتغيرها بشكل مستمر حتى تظهر إليها فرصة للتسويق الدولي وحين ظهورها تنتقل إلى مرحلة الثالثة والأخيرة.

3 ــ دراسة المتغيرات البيئية الخارجية في الدول الأجنبية: في هذه المرحلة تبدأ الشركة في تحديد الفرص والتهديدات المتصلة بالأسواق الخارجية ويكون لها تأثير على إستراتيجية الدخول لهذه الأسواق وعلى إدارة الشركة أن تحدد أيضا مصادر هذه الفرص أو التهديدات سواء كانت من جانب حكومات الدول الأجنبية أو المتنافسين و الموزعين و المستهلكين و الموردين الخارجيين، فإذا لم تجد الشركة أي فرصة لدخول السوق تستمر في متابعة هذه المتغيرات حتى تظهر فرصة محفزة لدخول السوق، فإذا تواجدت هذه الفرصة تبدأ إدارة الشركة على الفور باتخاذ القرارات المتعلقة بالمزيـــــج

(1) مصطفى محمود حسن هلال،مرجع سبق ذكره، ص53-54.

التسويقي الملائم لطبيعة كل سوق من هذه الأسواق الخارجية.

الفرع الرابع: إدارة وتقييم المخاطر السياسية

بعد معرفة كيفية اتخاذ قرار التسويق الدولي عن طريق تحليل متغيرات البيئة وتقييمها انطلاقا من داخل الشركة مرورا بالدولة التي تقيم فيها هذه الشركة وانتهاء بالدولة المضيفة، فإن ما يجب أن تجدر الإشارة إليه هنا، خاصة وقد تناولنا سابقا البيئة السياسية وكيفية تأثيرها على الأعمال الدولية وأنشطة التسويق الدولي، هو كيفية إدارة وتقييم المخاطر السياسية، باعتبارها من أهم المتغيرات البيئية الخارجية المؤثرة في قرارات التسويق الدولي.

إن إدارة المخاطر السياسية تعني القدرة على التنبؤ بوقوعها والتهيؤ لذلك. لكن كيف يمكن التنبؤ بأن الدولة المضيفة ستتخذ إجراءات من شأنها أن تميز ضد الشركة أو تحرمها من أموالها؟ ذلك أمر شاق لكنه ضروري، وعلى أساس هذا التنبؤ ودراسة المخاطر تستطيع الشركة أن تتخذ قرارها آخذة في الحسبان ذلك الأمر وأثره المحتمل على عملياتها. عند ذلك قد تقرر الشركة الابتعاد عن البلد موقع المخاطر (إن كانت المخاطر ذات أثر كبير) أو مداراتها بشكل ما أو تحملها كما هي.

لتحليل المخاطر والتنبؤ بوقوعها، هنالك أسلوب مزدوج لذلك:[1]

ـــ جزء منه على المستوى الكلي أو العام، حيث تحاول الشركة التنبؤ بالتطورات السياسية ودرجة الاستقرار السياسي والنظرة الحكومية نحو الشركات الأجنبية عموما.

ـــ والثاني على المستوى الجزئي المتعلق بالشركة أو الصناعة التي هي فيها، حيث تسعى الشركة إلى معرفة الأثر المحتمل لهذه التطورات المتوقعة والفرص والمخاطر التي ستخلقها هذه التطورات.تحاول الشركة أن تعرف ما إذا كان نشاطها على وجه الخصوص من الممكن أن يتعارض مع أهداف وأسبقيات الدولة المضيفة. يزداد الأمر تعقيدا حينما نتذكر أن معرفة أسبقيات الدولة وكيف ستتغير، يعد من أصعب الأشياء، دعك من معرفة أثرها المحتمل على الشركة، الشيء الذي يعتمد على معرفة الإجراءات التي ستقوم الدولة بها وذلك من الأشياء التي يصعب التكهن بها أيضا.

دراسة وتحليل المخاطر السياسية على المستوى العام ليس شيئا سهلا، إذ هو يتضمن دراسة تاريخ البلد السياسي واستقرارها، وهل هنالك أية مؤشرات على عدم رضا واضطرابات محتملة أو سخط عام أو تغير في الاتجاهات الاجتماعية والدينية وحدة الشعور الوطني ... الخ. يتطلب

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، " **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** "، مرجع سبق ذكره، ص 129.

ذلك متابعة الأخبار والصحف ووسائل الإعلام المختلفة والنشرات الديبلوماسية والاستئناس بآراء الخبراء وتقديرات الشركات الأخرى وما شابه. وبعد كل ذلك يبقى الأمر صعبا وخاضعا لتقديرات شخصية قد تخطئ وقد تصيب، فمن يستطيع التنبؤ فعلا؟ ما يحدث عادة هو مجرد إسقاط الاتجاهات الحاضرة في المستقبل عند محاولة التنبؤ.

هنالك بيوت خبرة تتخصص في دراسة الأوضاع السياسية في البلدان المختلفة وتبيع خدماتها للشركات الدولية؛ تدرس هذه البيوتات الاستقرار السياسي والمناخ الاستثماري في عدة بلدان، والتوقعات المحتملة فيها ويتم ذلك على أساس عدة مؤشرات اقتصادية وسياسية تتضمن العوامل المهمة. هنالك مثلا مؤشر للاستقرار السياسي مكون من 15 بندا تقع في ثلاثة مجموعات هي:[1]

ـــ العوامل الاجتماعية-الاقتصادية التي تتضمن أشياء مثل:تجانس السكان، والنمو الاقتصادي المحتمل.

ـــ مؤشر للصراع الاجتماعي يقيس احتمالات التغيرات المصحوبة بالعنف.

ـــ المجموعة الثالثة تختص بسهولة انتقام السلطة من حاكم لآخر.

تختلف بيوت الخبرة المختلفة في العوامل التي تركز عليها وتصنيفها ولكنها عموما من هذا النوع ويسعى بعضها للحصول على معيار رقمي أو ترتيب أبجدي يصنف الاستقرار السياسي بأنه 90% أو "أ" أو "ب" ... الخ، وتصدر هذه البيوتات نشرات دورية أو تقارير سنوية عن كل بلد من مجموعة أقطار، ومن الطبيعي أن تختلف بيوت الخبرة هذه في تقييم بعض البلدان. بعض أهم بيوت الخبرة هذه "إنترناشنال ريبورتز " (INTERNATIONAL REPORTS) وآخر يتبع " التايمز " اللندنية، كذلك لبعض الشركات الدولية أقسام بحوث متخصصة في تحليل المخاطر الداخلية الخاصة بالقطر أو بالشركة.

وكمثال لتقرير أحد بيوت الخبرة المعروفة أنظر في الجدول رقم (10) التقييم السنوي للمخاطر الذي يصدره بيت الخبرة الأمريكي "إنترناشنال ريبورتز " وفيه تصنيف لـــ 129 قطر من حيث المخاطر السياسية والاقتصادية بإعطاء تقدير لكل بلد وترتيبها، وكلما ارتفع التقدير كلما عني ذلك انخفاض المخاطر .

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، " **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** "،المرجع السابق، ص 130.

الجدول رقم (10) تصنيف الدول طبقا لمؤشر المخاطر السياسية والمالية والاقتصادية المشترك (يوليه 1992)

الترتيب	اسم الدولة	درجة المؤشر من 100%	الترتيب	اسم الدولة	درجة المؤشر من 100%
1	سويسرا	91,5	65	ليبيا	63,5
2	لوكسمبورج	90,0	72	نيجيريا	60,0
5	اليابان	85,5	94	كينيا	51,0
10	ألمانيا	84,0	95	الجزائر	50,5
11	فرنسا	83,5	106	لبنان	47,0
15	كندا	83,0	116	كوبا	40,5
16	و. م.الأمريكية	82,5	117	كوريا الشمالية	39,0
31	السعودية	74,0	122	أثيوبيا	31,0
33	عمان	73,0	125	العراق	26,5
47	المغرب	69,0	129	ليبيريا	13,0
54	تونس	66,5			

المصدر: أحمد عبد الرحمن أحمد، " **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** " مرجع سبق ذكره، ص 131 ــ 133بتصرف

هذا الجزء العام في دراسة المخاطر غير كاف لأنه يتجاهل الجانب الخاص بالشركة والمخاطر المتعلقة بها والذي يجب دراسته وتحليله. يجب التنبؤ بالأمر الذي سيؤدي إليه نشاط الشركة وهل سيسترعي الانتباه وهل سيثير الدولة؟ هل من المتوقع أن تتعرض الشركة للحجز؟ هل ستستقدم قيود جديدة على نشاط الشركة؟. لا تكفي دراسة الوضع العام لأن أثره على كل شركة يختلف باختلاف نوعية نشاطها وحجمه والقطاع الذي تعمل فيه، أي أن الشركات تختلف في مدى انكشافها (تعرضها للمخاطر) فشركة " فراخ كنتكي " ذات انكشاف مختلف عن شركة " فورد" مثلا. ومع كل هذه الدراسات والتحليلات لا يستبعد وقوع حوادث وتغيرات في الوضع السياسي والاقتصادي لم يتنبأ بها أحد، ولذا على الشركة أن تتخذ خطوات إضافية.[1]

هنالك عدة أشياء تستطيع أن تفعلها الشركة لحماية نفسها من المخاطر السياسية بعد أن تقوم بالتحليل والدراسة، وهذه السياسات والاستراتيجيات تقع في ثلاثة مراحل رئيسية:المرحلة الأولى تختص بما يمكن فعله قبل اتخاذ القرار الاستثماري أي قبل توريط النفس بالدخول في البلد، والمرحلة الثانية هي استراتيجيات تستخدم عند التشغيل حينما تكون الشركة دخلت مرحلة العمليات، والنوع

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، " **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** "،مرجع سبق ذكره، ص 133.

الثالث هو خطط للطوارئ، أما الدراسة والتحليل فهما عمليات مستمرة في كل المراحل، وفيما يلي شرح لكل مرحلة:[1]

1 ــ إجراءات يجب أن تسبق القرار الاستثماري: وتتمثل في التفاوض المسبق واللجوء إلى التأمين ضد المخاطر:

أ ــ التفاوض المسبق: على الشركة الأجنبية توقع المصاعب والوصول إلى تفاهم مع البلد المضيف قبل الدخول في الاستثمار، حول التغيرات التي يمكن أن تحدث وما سيحدث للشركة حينها. مثل هذا التفاوض قد يؤدي إلى اتفاقية تبرم بين الطرفين حول المتوقعات أو إعطاء ضمان وتأكيدات حكومية ضد التصرف الاعتباطي ومن الممكن أن تتضمن الاتفاقية الحقوق والواجبات على كل جانب. في السابق كانت مثل هذه الاتفاقيات اتفاقية من جانب واحد عادة تملي فيها الشركة شروطها على الدولة، أما حاليا فتسعى كثير من الحكومات لإغراء الشركات الأجنبية بالاستثمار فيها مثلما تسعى الشركات في البحث عن بلدان كمواقع للاستثمار. وتعتمد الشروط النهائية ونوعيتها على قوة الموقف التفاوضي لكل جانب. تحدد الاتفاقيات الاستثمارية في العادة أشياء مثل: أسس تحويل الأرباح والأجور والإتاوات ، أسس تحديد الأسعار الداخلية (بين الشركة وأخواتها في الخارج)، الضرائب، الملكية، استخدام الأجانب، استخدام المواد المحلية، أسلوب حل التراعات بين الطرفين، وقد تتضمن أيضا، أسلوب التصفية والخروج النهائي. كذلك مثل هذه الاتفاقيات يمكن أن تبرم بين حكومة وحكومة لوضع ضرائب للاستثمارات البينة فيهما وتوضح حقوق وواجبات مستثمري كل بلد في البلد الآخر كالاتفاقيات بين الجزائر وفرنسا أو بين تونس والمغرب. توضح الاتفاقيات أسلوب التعامل ومعالجة أي أوضاع تتطرأ مستقبلا ويبقى بعد ذلك الإلتزام بها.

ب ــ اللجوء إلى التأمين ضد المخاطر: هنالك حاليا من المنظمات الدولية والإقليمية والقطرية والترتيبات المختلفة التي ذكر بعضها سابقا، التي تؤمن ضد المخاطر السياسية (والمالية) وتقوم فيها المنظمة المختصة بتقديم تعويض للشركة المتأثرة في حالات الحروب والاضطرابات والمصادرة التي تمنع الشركة من العمل أو تحد من نشاطها ملحقة بها خسائرا وأضرارا، كذلك هنالك تأمين ضد الإجراءات التي تعوق التحويل والتي تسن بعد التأمين. ليس من الضروري أن تتبع هذه المرحلة مرحلة لاحقة إذ يمكن للشركة على أساس تحليلها للمخاطر وصعوبة الوصول إلى اتفاق بشأنها أو إبرام اتفاقية مع الدولة لتأمين موقفها أو لصعوبة وجود تأمين ضد المخاطر السياسية، يمكن أن تقـــرر الشـــــركة

---

(1)أحمد عبد الرحمن أحمد، "مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية "،المرجع السابق ذكره، ص 134 ــ 136.

ألا ستستثمر في البلد موضع الدراسة، وبذلك يقفل ملف البلد، ربما إلى حين. أما إذا كان القرار هو الدخول في أعمال دولية في القطر موضوع الدراسة أو معه، فهنالك أيضا بعض السياسات التي يمكن أن تتبعها الشركة في تلك الحالة.

2 ـــ إستراتيجيات تنفذ عند بدء العمليات: قد تتغير النظرة الحكومية كما تتغير أسبقيات الحكومة وتتبدل الأوضاع التي تواجهها الشركة بأوضاع جديدة غير التي كانت سارية قبل اتخاذ القرار والدخول في استثمارات داخل البلد. في هذه الحالة بمقدور الشركة أن تصر على تفسير الاتفاقية كما تراها (إن كانت هنالك اتفاقية) وتتمسك بالنص أو أن تحاول الشركة التكيف مع الوضع الجديد، وذلك ما تفعله أغلب الشركات اتقاء تعقيدات أكبر يمكن أن تنشأ أو اعترافا بصعوبة فرض وجهة نظرها على الحكومات. لكن خيار الإصرار على تنفيذ الاتفاقية وأخذ الدولة إلى المحاكم في أي البلدين وربما قبول التحكيم أو التسوية، كلها أشياء واردة وقد اختارت عديد من الشركات ذلك في حالات معينة. وحتى مع مواصلة الصراع والتقاضي تقوم الشركة بالتكيف الذي كما أوردنا، يتطلب المقدرة على التنبؤ بالتغير في أسبقيات الدولة والعمل على جعل خدمات الشركة ضرورية للدولة وتحسين الموقف التفاوضي للشركات، مما يستدعي النظر في السياسات الخاصة بالإنتاج والتسويق والتنظيم:

– في مجال الإنتاج قد تحاول الشركة الاستفادة من الإنتاج المحلي بقدر الإمكان، فكلما زاد المحتوى المحلي للسلعة كلما قل انكشاف الشركة، كذلك إذا كانت البلد من الموقعين على اتفاقيات حماية براءات الاختراع وحماية الملكية الصناعية فذلك يجعل الشركة أقل انكشافا.

– ومن ناحية تسويقية يعطي التحكم في الأسماء التجارية والعلامات المتصلة بها وزنا للشركة ويقلل من تعرضها للمخاطر حيث تكون الشركة محتكرة لذلك؛ فمن يستطيع أن ينتج كوكاكولا بدون موافقة الشركة؟

– من ناحية تنظيمية يجعل وجود الشريك الأجنبي الشركة أكثر قبولا في البلد المضيف ويحميها نوعا ما، كذلك يمكن للشركة أن تقلل من انكشافها بالاقتصار على عقود الإدارة ومنح التراخيص.

3 ـــ التخطيط للطوارئ: بعد أن تبدأ الشركة في العمل قد تجد طوارئ أخرى، ولذا ينبغي على الشركة أن تكون لديها خطة تحدد ما ستفعله إذا ما حدثت اضطرابات في البلد الذي تعمل فيه. ويفرض ذلك على الشركة أن تعرف مواطن ضعفها وإجراءاتها العادية، وتطرح أسئلة على نفسها مثل: كيف تحمي الشركة ممتلكاتها ومنشآتها عند حدوث اضطرابات؟ هل الإجراءات الحالية مناسبة؟

أي المديرين سيكون في خطر؟ يتطلب ذلك استقراء الأوضاع ومعرفة ما سيحدث قبل وقوعه وعلى كل شركة أن تكون لها مصادرها الخاصة عن الأوضاع في كل بلد كالسفارات والغرف التجارية والجماعات الأجنبية والتجمعات المهنية، كما يمكن استخدام أساليب مختلفة للتوصل إلى ذلك مثل الاستعانة ببيوت الخبرة والاستفادة من خبرة الموظفين المحليين ... الخ.

المطلب الثاني: إستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية والعوامل البيئية المؤثرة فيها

إن عملية صياغة الاستراتيجيات هي وضع خطة طويلة المدى للتفاعل مع الفرص والمخاطر البيئية في ضوء قوة وضعف الشركة، ولما كنا قد تطرقنا من خلال التحليل الاستراتيجي لبيئة التسويق الدولي على كيفية تحديد نقاط القوة والضعف وكيفية تقييم الفرص والمخاطر (التهديدات)، فإنه لم يبق إلا البدائل الاستراتيجية التي تتفاعل معها، حيث تتمثل الاستراتيجيات في كل من استراتيجيات المزيج التسويقي الدولية واستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية، بالإضافة إلى وضع وإخضاع محفظة منتجات الشركة الدولية للمتابعة المستمرة.

ويقصد باستراتيجية دخول الأسواق الدولية الوسيلة طويلة الأجل التي تتبعها الشركة لعرض منتوجاتها في الأسواق الأجنبية بما يحقق أهدافها الاستراتيجية سواء كانت إيجاد أسواق دائمة لمنتوجاتها في الخارج أو تحقيق مراكز تنافسية متقدمة مقارنة بالشركات المنافسة لها في تلك الأسواق[1]. ولهذا فإن هذه الاستراتيجيات تكون مرتبطة بمجالات التسويق الدولي (التصدير بكل أشكاله والاستثمار الأجنبي بكل أنواعه) [*]، والشيء الأهم فيها هو كيفية رسم وعبور المسارات الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق الدخول إلى الأسواق الدولية في ظل البيئة الديناميكية المعقدة، أي أخذ فترة الانتقال من استراتيجية إلى أخرى (أي تعديلها) والعملية التي ينطوي عليها هذا الانتقال بعين الاعتبار حين إرادة الدخول لهذه الأسواق.

ولهذا فإن المشكلة المسيطرة في عملية تصميم الاستراتيجيات تتمثل في تأثير العوامل البيئية المختلفة عليها، خاصة من ناحية التأثير في إتباع خطوات تصميم واختيار توقيت دخول الأســـــواق

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 186.

(*) لما كان كل شكل من أشكال التصدير والاستثمار الأجنبي يمثل استراتيجية لدخول الأسواق الدولية بحد ذاته، فإننا سوف لن نتطرق إلى هذه الأشكال باعتبار أننا قد تطرقنا إليها سابقا بالتفصيل حين ذكرنا مجالات التسويق الدولي في المطلب الثالث من المبحث الثاني في الفصل الأول ص 100.

الدولية، ولهذا ينبغي على الإدارة العليا بصفة عامة وإدارة التسويق الدولي بصفة خاصة أن تكون على دراية تامة بالفوارق بين الأسواق من حيث متغيرات البيئة الثقافية- الاجتماعية والسياسية والقانونية والاقتصادية، واستخدام إجراءات جمع المعلومات وأساليب التحليل لهذه البيئة حتى تحقق التكيف المطلوب معها.

الفرع الأول: أثر البيئة في تدويل أنشطة الشركات ومعوقات دخول الأسواق الدولية

تناولنا سابقا ــ من خلال الفصل الأول ــ نظريات السلوك التصديري للشركات ومراحل تطورها الدولي، كما تناولنا نظريات الاستثمار الأجنبي ومتى تصبح شركة دولية، وكل هذا يتعلق بقرار تدوين نشاط الشركات، وما يهمنا هنا هو كيفية تأثير البيئة في تدويل نشاط هذه الشركات، ولما كنا قد قلنا أن محددات الاستثمار الأجنبي ودوافع الشركات يمكن أن تتمثل في محصلة إسهامات النظريات التي تطرقنا إليها مجتمعة (خاصة وقد تم تبني نظرية الموقع المعدلة التي أشارت إلى معظمها)،فإنه يمكن عرض الجدول التالي لاستخراج النتائج الممكنة منه والمتعلقة بأثر البيئة بصفة عامة في تدويل أنشطة الشركات:

الجدول رقم (11) نظريات تدويل أنشطة الشركات

النظرية	الأساس الذي قامت عليه النظرية	الافتراضات التي قامت عليها النظرية	أهم الدوافع والأسباب الكاملة وراء التدويل طبقا للنظرية	النقد
1 ــ نظريات التجارة الدولية	المزايا النسبية /التكاليف النسبية.	تتخصص الدولة في إنتاج وتصدير السلع التي تتفوق أو تحظى في إنتاجها بمزايا نسبية مقارنة بغيرها من الدول.	استغلال المزايا النسبية والموارد الطبيعية .	- لم تقدم تفسيرا الأسباب الاختلاف في التكاليف بين الدول. ــ لم تقدم بدائل أخرى لأنشطة غير الاستيراد أو التصدير يمكن لأي شركة ممارستها خارج حدود الدولة مثل التراخيص أو عقد الوكالة أو الاستثمار المباشر. ــ تفترض توافر معلومات كافية عن فرض التجارة بين الدول. - تتجاهل أثر التكنولوجيا في مجالات وظيفية عديدة مثل الإنتاج والتسويق تؤثر على التكلفـــة.
2 -نظرية عدم كمال السوق	الخصائص الاحتكارية للشركات في مجالات الإنتاج و التسويق و التمويل و البحوث و التنظيم و	- غياب المنافسة الكاملة في السوق الدول المضيفة - عدم قدرة الشركات	- استغلال الفروق و المزايا النسبية بين الشركات الأجنبية و الشركات الوطنية	ــ تفترض إدراك الشركة لجميع فرص الاستثمار الأجنبي في الخارج - لم تقدم تفسير مقبول لتفضيل

.../...

	الأدارة "خصائص الشركة" .	الوطنية على منافسة الشركات الأجنبية .	- استغلال المهارات الإدارية و التفوق التكنولوجي وتوافر الموارد المالية - استغلال القدرات الخاصة بالانتاج بحجم كبير و تكاملية النشاط - استغلال الامتيازات و الحوافز التي تقدمها حكومات الدول المضيفة لجذب الاستثمارات الأجنبية .	الشركات للتملك المطلق لمشروعات الاستثمار في الدول المضيفة .
3-نظرية الحماية	تعظيم عوائد الشركة من الإبتكارات ونتائج بحوث التطوير لأطول مدة ممكنة .	- عدم تكافؤ المنافسة بين الشركات الوطنية و الأجنبية بالدولة المضيفة لا يضمن الإستغلال الأمثل لفرص التجارة و الإستثمار - ضمان تعظيم العوائد من الإبتكارات و التميز من خلال ممارسة أنشطة البحوث و التطوير بالمركز الرئيسي أو الفروع بدلا من ممارستها في الأسواق بصورة مباشرة .	- عدم تسرب المبتكرات و المعرفة - الاحتفاظ بأحد الأصول التي تحقق التميز المطلق لشركة (مثل المعرفة / الإبتكار) لأطول فترة ممكنة .	ممارسة الحماية يمكن أن يتحقق بصور أخرى متعددة،تقدم الحكومات المضيفةوالهيئات الدولية حماية قانونية للمبتكرات و الملكية الفكرية في الوقت الحالي
4-نظرية دورة حياة المنتوج الدولي	العوامل الموقعية التي ترتبط بخصائص السوق بالدول المضيفة و إرتفاع المنافسة بسوق الدولة الأم .	- ارتفاع درجة المنافسة في السوق الوطني وظهور بدائل جديدة للسلعة يتطلب البحث عن سوق جديد للسلعة خارج الدولة لانتاج السلعة و تحقيق المزيد من الارباح - من الشكل رقم (7) -- المنحنى الأول : ظهور الإبتكار بالدولة الأم وانتاج السلعة وتصديرها إلى للأسواق الأجنبية -- المنحنى الثاني : يشير إلى قيام دول متقدمة أخرى بإنتاج نفس السلعة وتصديرها إلى دول أخرى -- المنحنى الثالث : نتيجة المنافسة وارتفاع	- استغلال الانخفاض في تكاليف الإنتاج بالدول المضيفة - انخفاض حدة المنافسة في الجودة و السعر في الدول المضيفة - استغلال المزايا التنافسية للشركة لأطول فترة ممكنة - ارتفاع الطلب في الدول المضيفة	على الرغم من وجود أدلة تطبيقية تؤيد النظرية الا أن هذه النظرية لا تنطبق على بعض السلع الفريدة التي يصعب تقليدها أو حتى إنتاجها على مستوى اقتصادي مثل سيارات الرولز رويس

.../...

		التكاليف الإنتاجية تبدأ دول نامية كانت مستوردة بإنتاج وتصدير السلعة للدول الأخرى بما فيها الدولة صاحبة الإبتكار.		
5-نظرية الموقع	عوامل التوطن و العوامل الموقعية المختلفة .	يتأثر قرار تدويل الأنشطة أو دخول السوق الدولي المعين بالكثير من العوامل الموقعية المرتبطة بالسوق و التسويق والإنتاج و الحوافز و الامتيازات و غيرها بالدول المضيفة .	الأرباح المتوقعة،وفرة الموارد الطبيعية، الحوافز و الامتيازات المقدمة من الحكومات، كسر الإجراءات الحمائية الجمركية ، وفرة الأيدي العاملة ...إستغلال العوامل المرتبطة بمناخ الإستثمار طالما أنها مواتية ....الخ .	لم تفرق النظرية بين العوامل الشرطية و الدافعة و العوامل الحاكمة المؤثرة على قرار التدويل بشكل محدد، كما أنها تفترض إلمام متخذ القرار بكل المتغيرات البيئية بالسوق المضيف .
6-نظرية الموقع المعدلة	نفس الأساس الذي قامت عليه النظرية السابقة .	- إن قرار التدويل يتأثر بعوامل رئيسية حاسمة يجب التركيز عليها بما في ذلك مزايا موقعية - يمكن تصنيف العوامل إلى 03مجموعات هي : -- العوامل الشرطية : خصائص المنتج أو السلعة أي حداثتها مثلا، الخصائص المميزة للدولة المضيفة مثل الموارد وتكاليف الإنتاج و العلاقات الدولية مع الدول الأخرى - – العوامل الدافعة : مثل الخصائص المميزة للشركة و المراكز التنافسي -- العوامل الحاكمة : مثل الخصائص المميزة للدولة المضيفة كالقوانين و سياسات الاستثمار ونظم الإدارة ،و مثل الخصائص المميزة للدولة الأم كسياسات تشجيعها لتصدير رأس المال و الضمانات التي تقدمها و العوامل الدولية.	نفس دوافع النظية السابقة .	النظرية لم تقدم إجابة على تساؤل هام وهو: هل تختلف الأهمية النسبية لهذه العوامل باختلاف درجة انغماس الشركة في السوق الأجنبي المزمع دخوله؟ بمعنى هل إذا قررت دخول السوق بطريق غير مباشر ستختلف الأهمية النسبية لهذه العوامل عن حالة دخولها عن طريق الإستثمار المباشر؟

المصدر: عبد السلام أبو قحف،" **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** "مرجع سبق ذكره ص 23 ــ 26.

يمكن تلخيص النتائج الممكن استخلاصها من الجدول السابق على النحو التـــالي:[1]

أ ـــ أن قرار تدويل نشاط الشركات ودخولها للأسواق الأجنبية تحكمه عوامل عديدة (اجتماعية، اقتصادية، ثقافية، وسياسية ... الخ)، وهذه العوامل هي بمثابة محددات الأســـــــواق الـــــدولية.

ب ـــ إن التدويل يتصف بالتعدد والتباين من شركة لأخرى، ويرجع هذا التباين إلى عوامل بعضها يرجع إلى خصائص الشركة، والبعض الآخر يرجع إلى خصائص كل من الدول المضيفة والدولة الأم فضلا عن العوامل ذات الطبيعة العامة الدولية.

ج ـــ أن وجود القرار الخاص بتدويل نشاط أي شركة يتوقف على مدى وفرة المعلومات عن السوق المستهدف، كما أن التقدم في وسائل الاتصال والمواصلات من العوامل الرئيسية الدافعة لتدويل.

د ـــ مازالت العوامل التكاليفية (COST FACTORS) المرتبطة بها من العوامل الحاسمة الموقعية في اتخاذ قرار التدويل ودخول الأسواق الأجنبية.

ه ـــ أ النتائج الأربعة السابقة تعكس في الواقع نفس المحاور التي تقوم عليها " النظرية العامة للإنتاج الولي" (GENERAL THEORY OF INTERNATIONAL PRODUCTION)على نحو ما جاء في إسهامات " دننج " (DUNNING) ، و" هيرش " (HIRSH)، كوجيما (KOJIMA) وغيرهم.

وفي ضوء نتائج الدراسات والبحوث التطبيقية التي أجريت في التسعينات، يمكن التعرض لأمثلة للمعوقات والمشكلات البيئية التي تواجه غزو الأسواق الدولية والقرارات المرتبطة به، من خلال الدراسات الأربع التالية:

1 ـــ دراسة " هو " & " كون " (HU & KWON): في الدراسة التي أجراها كل من "هو " و "كون" أشارت النتائج إلى أن دخول الأسواق الأجنبية بغض النظر عن ما إذا كان غزو السوق يتم بصورة تدريجية مثل البدء بالتصدير غير المباشر إلى التصدير المباشر من خلال مكتب بيعه للشركة بالدولة المضيفة أو بصورة مباشرة وأكثر عمقا (HIGH DEGREE OF COMMITMENT) كالبدء بمشروع استثمار مشترك ثم الانتقال إلى التملك المطلق لمشروع الاستثمار يواجه عددا من المعوقات منها:[2]

أ ـــ المعوقات المرتبطة بالمنافسة: مثل درجة جودة المنتجات، والمهارات الإدارية والتسويقية، وشهـــرة

(1) عبد السلام أبو قحف،" **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** "،الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت، مجهول سنة الطبع، ص 27.

(2) عبد السلام أبو قحف،" **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** "،مرجع سبق ذكره ص 27 ـــ 28

العلامة التجارية وقنوات التوزيع والتحكم فيها وحجم الشركات المنافسة، وتأتي هذه الأمثلة على رأس المعوقات.

ب ــ المعوقات السياسية والقانونية: مثل التأميم والمصادرة والتصفية للمشروعات، والقيود المفروضة على الملكية الأجنبية والتعامل في النقد الأجنبي والشروط الموضوعة على استخدام المكون المحلي، واتجاهات النقابات، والتعريفة الجمركية ... وغيرها، وتأتي مثل هذه المعوقات في المرتبة الثانية.

ج ــ المعوقات الثقافية: مثل التباين في اللغة والدين والعادات ... وتأتي مثل هذه المعوقات في المرتبة الثالثة.

ويجدر بالذكر أن حدة تأثير هذه المعوقات تختلف باختلاف درجة التعمق في خدمة السوق، أو بمعنى آخر درجة التدويل. فالدخول التدريجي للسوق الأجنبي عن طريق الاستثمار غير المباشر يواجه معوقات أقل كثيرا من الدخول المباشر عن طريق الاستثمار المباشر. وحتى على مستوى الاستثمار المباشر فإن دخول أسواق عن طريق الاستثمار المشترك يكون أقل تعرضا للأخطار والمعوقات السياسية والثقافية والمنافسة مقارنة بالدخول عن طريق التملك المطلق لمشروعات الاستثمار. كما تواجه الشركات التي تدخل السوق الأجنبي لأول مرة الكثير من المعوقات؛ ففضلا عن المعوقات المرتبطة بالمنافسة فإنها تواجه معوقات سياسية وقانونية (القيود المفروضة على الاستثمار والإجراءات والقوانين التي تفرضها حكومات الدول المضيفة) بالإضافة إلى التباين والاختلاف في أذواق المستهلكين والتباين الثقافي ....، وهذه المعوقات كثير ما يطلق عليها " عوامل البعد النفسي " التي ترجع إلى الاختلاف في مستوى ونوع ودقة المعلومات والمعرفة بين السوق المحلي والسوق الأجنبي، وهذا طبقا لـــ: " جوهانسن " و "فالين " و" هيمر " يترتب عليه ارتفاع في تكلفة الدخول ودرجة الخطر حتى وإن كان الدخول إلى السوق الأجنبي يتم تدريجيا[1].

2 ــ دراسة " رامسشان " و "سوتار " (RAMASESHAN & SOUTAR) : في الدراسة التي أجراها حول الأثر المجمع وحوافز التصدير ــ باعتباره نوعا من الاستثمار غير المباشر ــ على قرارات التصدير أظهرت النتائج أن المعوقات تتمثل في ثلاثة مجموعات هي[2]:

أ ــ المنافسة المحلية من الشركات الوطنية بالسوق المستهدف.

ب ــ المنافسة من الشركات الأجنبية الأخرى في ذات السوق.

ج ــ مشكلة التكيف مع السوق الأجنبي والنقل والتمويل والقيود المفروضة على التجارة.

---

(1)(2)عبد السلام أبو قحف،" **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** "،مرجع سبق ذكره ص 28.

3 ـــ دراسة " بالوودا " (PALIWODA): أشارت دراسته إلى الكثير من المعوقات والعوامل التي تؤثر على عمليات إنجاز الأنشطة الوظيفية للشركات في الأسواق الدولية مثل: درجة تدخل الحكومة في ميدان الأعمال التي تؤثر بدرجة كبيرة على التسعير والإنتاج والتصدير وغيرها. والاختلاف في الأذواق وتوقعات المستهلكين، ومعدلات التضخم، والاتجاهات نحو الأجانب والاستثمارات الأجنبية والقيود الأجنبية والقيود القانونية على الملكية الأجنبية والعادات والتقاليد ... الخ.

يضاف إلى ما سبق متغيرات أخرى ترتبط باستخدام المكونات المحلية والعمالة وقوانين العمل والأخطار الغير تجارية وعدم وفرة المهارات المطلوبة. حتى أن الممارسات غير مقبولة (اللاأخلاقية) طبقا لـــ " "ستيوارت" (STEUART) التي تصدر من الموظفين الحكوميين عند التعامل مع المستثمرين الأجانب وكيفية التأمين والحماية الشخصية لهؤلاء المستثمرين، بالإضافة إلى التباين في المستوى الأخلاقي الذي يؤثر بشكل كبير على قرار التدويل، الأمر الذي جعل الكثير من الشركات المعينة تطالب بعمل " ميثاق لأخلاقيات الأعمال على الصعيد الدولي". كما أن المراجعة الدقيقة والمتعمقة لإسهامات " هارفي" (HARVEY) الذي عرض لأسرار نجاح عدد من أكبر الشركات مبيعا في العالم نجد ما يؤيد أهمية الالتزام بآداب السلوك والمعلومات بين أطراف التعامل[1].

4 ـــ دراسة " ويلسون "(WILSON): لقد عرض "ويلسون " أيضا الكثير من الأمثلة (أكثر من 80 عامل) لعوامل ذات تأثير عام على قرار غزو الأسواق الأجنبية فضلا عن عوامل تجعل من إستبعاد سوق معين هو القرار الأفضل (مثل الحواجز السياسية والاحتكارات الكونية وعدم القدرة على تحويل الأرباح ونقص العمالة ... الخ وذلك بعض العوامل التي ترجع الشركة المعنية بقرار غزو السوق الأجنبي[2] .

وفي ظل ما سبق يمكن القول أن دوافع الشركات نحو التدويل تتصف بالتعدد من ناحية، والاختلاف من شركة لأخرى من ناحية أخرى، كما أن كل من العوامل الدافعة والعوامل الشرطية والحاكمة للتدويل هي بمثابة محددات لاستثمار الأجنبي على مستوى الدول المضيفة، كما أنها محددات لاتخاذ القرار الخاص بالتدويل، ولهذا فإن قرار التدويل أو غزو الأسواق الأجنبية دالة في عدة عوامل بيئية من أهمها:[3]

---

(1)(2) عبد السلام أبو قحف، « **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص 29.

(3) عبد السلام أبو قحف، « **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص 31.

ـــ عوامل ترجع إلى خصائص الدولة المضيفة (HOST COUNTRY'S RELATED FACTORS).

ـــ عوامل ترجع إلى خصائص الدولة الأم (HOME COUNTRYS RELATED FACTORS).

ـــ عوامل ترجع إلى خصائص الشركة المعنية (FIRM'S RELATED FACTORS).

ـــ عوامل ترجع إلى خصائص متخذ القرار (DECISION -MAKER'S RELATED FACTORS).

ـــ عوامل دولية ذات طبيعة عامة تؤثر على توجيهات ونشاط الشركات المعنية (INTERNATIONAL RELATED FACTORS).

الفرع الثاني: إستراتيجيات ومسارات دخول الأسواق الدولية

إن مجالات التسويق الدولي سواء مجال التصدير بكل أشكاله أو مجال الاستثمار الأجنبي بكل أشكاله التي ذكرناها سابقا(*)، تتصف بالتعدد والتباين من حيث النوع والأهمية النسبية والخصائص المميزة لكل شكل من الأشكال، وبقدر هذا التنوع والاختلاف في الأهمية النسبية والخصائص تتباين أيضا اختيارات وتفضيلات الشركات الدولية فيما يتعلق بتبني شكل أو أكثر من أشكال التصدير والاستثمار الأجنبي، حيث أن كل شكل يمثل إستراتيجية(**) للشركة الدولية للدخول إلى الأسواق الدولية، ويرجع التباين في الاختيارات والتفضيلات بين كل الأشكال التي تمثل إستراتيجيات بديلة للشركة الدولية إلى عدد من العوامل يمكن تلخيصها في الآتي:[1]

ـــ الاختلاف بين الدول المضيفة من حيث درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي والنظام السياسي المطبق، والأهداف التي تسعى لبلوغها من وراء الاستثمارات الأجنبي.

ـــ الاختلاف في خصائص الشركات الدولية (مثل حجم الشركة، مدى أو درجة دولية نشاطها وعدد الأسواق العالمية التي تخدمها، أنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها ومجالات النشاط وأهداف الشركة ... الخ).

(*) راجع مجالات التسويق الدولي في المطلب الثالث من المبحث الثاني في الفصل الأول ، ص100

(**) بحسب عمرو حسن خير الدين نقلا عن (ROOT) فإن كل شكل من أشكال مجال التصديرأو الاستثمار الأجنبي يعتبر إستراتيجية لدخول الأسواق الدولية. راجع ذلك في مؤلفه،" **التسويق الدولي**"، مرجع سبق ذكره، ص 51

(1)عبد السلام أبو قحف،" **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية**"،مرجع سبق ذكره، ص 231 ــ 232

ـــ عوامل تربط بالأرباح والتكاليف المتوقعة، ومتطلبات الاستثمار المالية والفنية والأخطار التجارية وغير التجارية ... الخ.

ـــ خصائص الصناعة أو النشاط الذي تمارسه الشركات الدولية ودرجة المنافسة في أسواق الدول المضيفة.

وفي ما يخص هذه الأشكال-الاستراتيجيات بالنسبة للشركات الدولية، تجدر الإشارة إلى الآتي:[1]

1 ـــ أن أشكال التصدير والاستثمار الأجنبي هي من وجهة نظر الشركات الدولية بمثابة مسارات أو طرق أو أساليب لغزو الأسواق الدولية.

2 ـــ أن الشركة الدولية قد تتبنى في سعيها لغزو أحد الأسواق الدولية أكثر من شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر أو غير المباشر.

3 ـــ أن الاستثمار غير المباشر قد تستخدمه الشركات المعنية كوسيلة للتعرف على قياس مدى ربحه السوق المرتقب واستقراره، فقد يتوافر فرص تمنحها الدول المضيفة لمثل هذه الشركات للاستثمار المباشر،وبالرغم من هذا تفضل هذه الشركات الاستثمار غير المباشر كبداية، وما أن تتأكد الشركة من ربحية واستقرار السوق قد تقرير الدخول في مشروعات استثمارية مباشرة سواء تملكتها بصفة مطلقة أو جزئية. أما إذا كان العكس هو الموقف السائد في هذا السوق فقد تقرر الشركة إما الاستمرار في الاستثمار غير المباشر أو تترك السوق نهائيا.

4 ـــ أن اختيار أو تفضيل (في حالة توافر فرص الاختيار) إحدى الشركات لنمط أو شكل معين من أشكال الاستثمار (مباشر أو غير مباشر) كوسيلة لغزو أحد الأسواق المضيفة يتوقف على عوامل كثيرة، فبالإضافة إلى العوامل التي سبق ذكرها في الفرع السابق (الأول) يمكن إضافة العوامل الأخرى الآتية:

أ ـــ مدى رغبة وأهمية تحكم الشركة في السوق الأجنبي والرقابة عليه.

ب ـــ أهمية المعلومات التسويقية في علاقتها بنمط وأهداف الشركة المستقبلة.

ج ـــ الخبرة السابقة للشركة بالأسواق الأجنبية بصفة عامة وبالسوق المستهدف غزوه بصفة خاصة.

د ـــ الضمانات والامتيازات التي تمنحها كل من الحكومة الأم والحكومة المضيفة (أو ما يطلق عليه ضغوط الحكومة الأم والحكومة المضيفة HOM/PARENT AND HOST GOVERNMENT PRESURES) فضلا عن طبيعة العلاقات السياسية والاقتصادية القائمة بين الحكومتين.

(1) عبد السلام أبو قحف " **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية**" مرجع سبق ذكره، ص 232 ـــ 234.

5 ـــ الشروط التي تضعها الحكومة المضيفة وأنماط وأشكال الاستثمار المسموح بها تلعب دورا أساسيا في تحديد مديات اختيار الشركات الدولية لطرق غزو السوق في الدول المضيفة؛ فقد تجد بعض الشركات أن الوسيلة الوحيدة المتاحة أمامها لدخول أحد الأسواق هي التصدير أو عقود الإدارة برغم رغبتها أو تفضيلها لغزو هذا السوق من خلال الاستثمار المباشر، ومن ثم فالسبيل الوحيد المتاح هو الاستثمار غير المباشر، وعلى هذه الشركة في موقف مثل هذا الاختيار بين رفض دخول السوق أو قبول دخوله بالأسلوب المتاح فقط.

ويوضح الشكل الآتي الأشكال المختلفة للاستثمار الأجنبي التي تمثل نموذجا للمسارات والاختيارات المتاحة أمام الشركات المتعددة الجنسيات لغزو الأسواق العالمية باختلاف تقدمها الاقتصادي وأنظمتها السياسية ومواقعها الجغرافية، كما يوضح الشكل أيضا:[1]

ـــ علاقة أسلوب غزو السوق أو شكل الاستثمار بالمعلومات التسويقية.

ـــ علاقة أسلوب غزو السوق أو شكل الاستثمار بدرجة الرقابة والتحكم في السوق.

ـــ علاقة أسلوب غزو السوق أو شكل الاستثمار بمتطلبات الاستثمار المالية.

ـــ علاقة أسلوب غزو السوق أو شكل الاستثمار بالربحية.

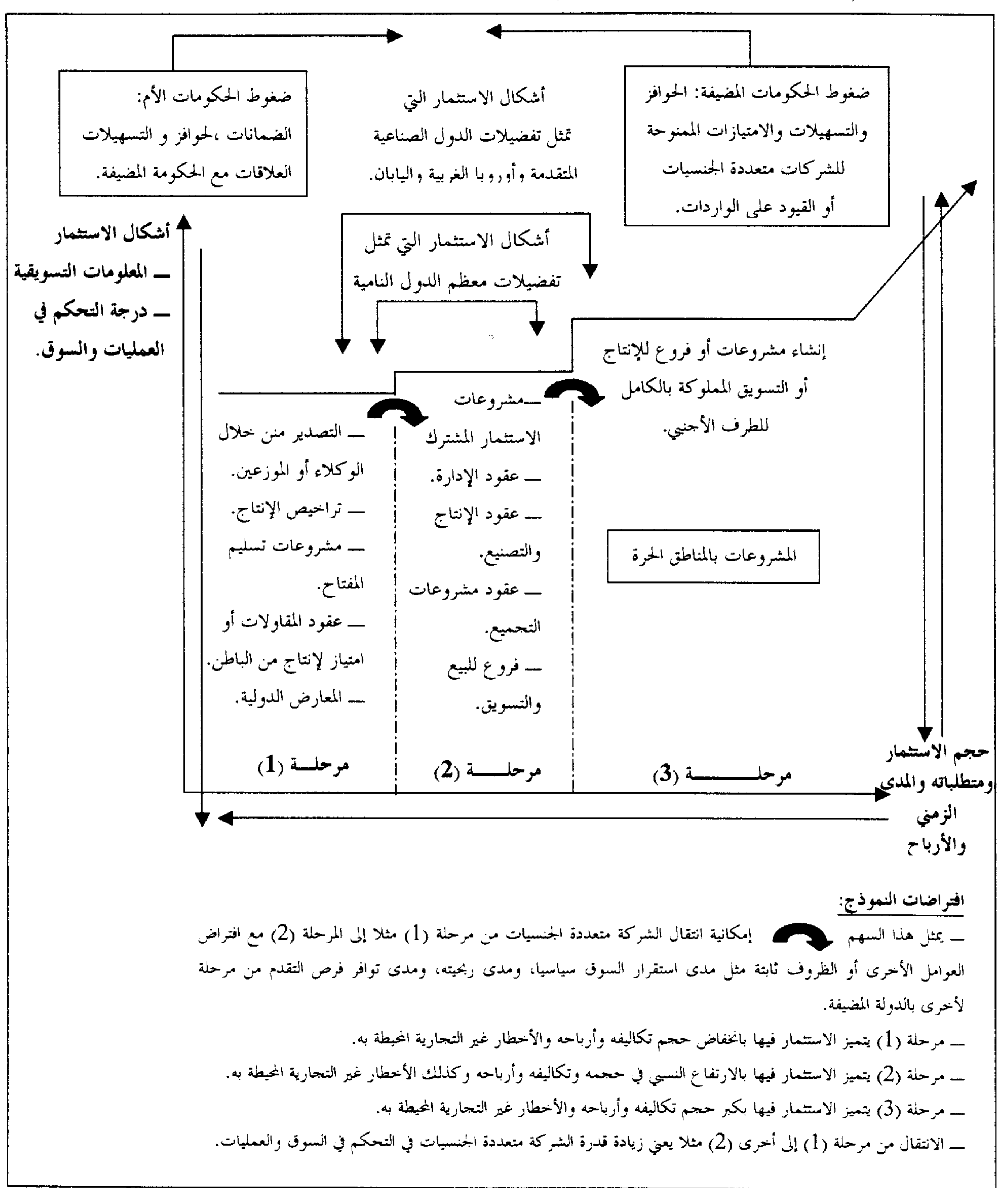
ـــ علاقة أسلوب غزو السوق أو شكل الاستثمار بضغوط الحكومة الأم والحكومة المضيفة.

ـــ علاقة أسلوب غزو السوق أو شكل الاستثمار بتوجه الدول المضيفة (HOST COUNTRIES HOST ORIENTATION)

---

(1) السلام أبو قحف " **السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية**"مرجع سبق ذكره، ص 20

الشكل رقم(18): المسارات والاختيارات أمام الشركات المتعددة الجنسيات لغزو الأسواق العالمية



افتراضات النموذج:

ـــ يمثل هذا السهم [سهم] إمكانية انتقال الشركة متعددة الجنسيات من مرحلة (1) مثلا إلى المرحلة (2) مع افتراض العوامل الأخرى أو الظروف ثابتة مثل مدى استقرار السوق سياسيا، ومدى ربحيته، ومدى توافر فرص التقدم من مرحلة لأخرى بالدولة المضيفة.

ـــ مرحلة (1) يتميز الاستثمار فيها بانخفاض حجم تكاليفه وأرباحه والأخطار غير التجارية المحيطة به.

ـــ مرحلة (2) يتميز الاستثمار فيها بالارتفاع النسبي في حجمه وتكاليفه وأرباحه وكذلك الأخطار غير التجارية المحيطة به.

ـــ مرحلة (3) يتميز الاستثمار فيها بكبر حجم تكاليفه وأرباحه والأخطار غير التجارية المحيطة به.

ـــ الانتقال من مرحلة (1) إلى أخرى (2) مثلا يعني زيادة قدرة الشركة متعددة الجنسيات في التحكم في السوق والعمليات.

المصدر: عبد السلام أبو قحف، « **السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية**»، مرجع سبق ذكره، ص 21

ولإلقاء المزيد من الضوء على تتابع المسارات المتاحة أمام الشركات الدولية عند غزو الأسواق الدولية يمكن الاستعانة بالشكل الآتي:

الشكل رقم (19): طرق ومسارات أو مراحل غزو الأسواق الدولية

المسار أو الاختيار رقم (2) العقود وتراخيص الإنتاج أو التسويق مع المشاركة الجزئية في مشروع الاستثمار	**المسار أو الاختيار رقم (3) الإنتاج الدولي مع التملك الكامل للمشروعات إستثمارية بالدول المضيفة (+)**	**المسار أو الاختيار رقم (1) التصدير أولا ثم إنشاء شركات للبيع أو للتسويق أو إقامة عمليات وخطوط تجميع**
مشروعات تسليم المفتاح ← تراخيص الإنتاج وعقود الإدارة وعقود الإنتاج من الباطن ← مشروعات الاستثمار المشترك مع طرف وطني (عام أو خاص) ←	إنشاء مشروعات مملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي مشروعات بالمناطق الحرة	بيوت التصدير والبيوت التجارية بالدولة الأم ← الوكلاء والموزعين بالدول المضيفة ← إنشاء فروع للبيع بالدول المضيفة ← إنشاء مشروعات للتجميع بعد استخدام المدخلات المحلية في مرحلة لاحقة ← المعارض الدولية
شكل أو أسلوب للاستثمار غير المباشر (إنتاج وتسويق وإدارة) تمهيدا للانتقال إلى الأسلوب المباشر	**شكل أو أسلوب الاستثمار المباشر (إنتاج)**	**شكل أو أسلوب الاستثمار غير المباشر كبداية (تصدير وتسويق)**

ملاحظات:

ـــ (+) في بعض الحالات قد تدخل الشركة الدولية إلى السوق المضيف من خلال المسار رقم (3) مباشرة.

ـــ السهم (←) يشير إلى التقدم من مرحلة إلى أخرى، هذا بافتراض موائمة الظروف (أو ثباتها).

ـــ الانتقال أو التقدم من مرحلة لأخرى يحتاج إلى زيادة حجم الاستثمارات ويؤدي إلى زيادة المعلومات عن السوق، كما يترتب عليه ارتفاع كل من درجة الخطر وتحقيق معدلات ربحية أكبر.

المصدر: أنظر: ـــ عبد السلام أبو قحف، « **السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية**»،مرجع سبق ذكره، ص22

ـــ عبد السلام أبو قحف، « **التسويق: وجهة نظر معاصرة** »، مرجع سبق ذكره، ص 709.

ـــ عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 236.

وعليه وطبقا لـ"هو" و"كون" (HU & KWON) فإن انخفاض خبرة الشركة صغيرة الحجم بالسوق المستهدف والصعوبة التي تواجه قدرتها على التكيف مع البيئة الأجنبية نجد أن دخول هذا السوق بشكل تدريجي يعتبر أفضل من الدخول المباشر. كما أن التدرج في دخول السوق يعتبر ملائما أيضا للشركات الأكثر حساسية لمتغيرات البيئة الأجنبية، خاصة تلك التي تمارس أنشطة ترتبط بالأمن القومي بالسوق المستهدف أو النشاطات الاستراتيجية؛ أي أن ربط قرار اختيار الأسلوب أو المسار الذي سوف يتم إتباعه لغزو سوق أجنبي معين يجب أن يتم ربطه بالبيئة (بمشاكلها والفرص التي تقدمها) التي سوف تعمل فيها المنظمة وهذا حسب كل من "أغروال" و "راماسوومي" (AGARWAL & RAMASWAMI).[1]

ومنه يمكن القول أن عوامل موقعية عديدة منها الحاكمة والشرطية ومنها الدافعة أيضا تؤثر على الأسلوب/ النموذج الذي سيتم اختياره لغزو السوق الأجنبي، وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن مسارات (PATHS) غزو الأسواق الأجنبية يمكن أن تأخذ عدة أشكال أو نماذج من أهمها:[2]

1 ـــ النموذج التدريجي أو التطوري: طبقا لهذا النموذج كما إقترحه (JOHANSON & VAHLNE) فإن عملية التدويل لا يجب أن تتم بشكل مباشر أو مفاجئ، حيث يمكن للشركة المعنية أن تفاضل بين نمطين:

ـــ النمط الأول هو أن تقوم بالإستثمار في سوق أجنبي معين من خلال التصدير غير المنتظم ثم التصدير من خلال وكيل، ثم من خلال إنشاء مكتب بيع بالدولة المضيفة، إلى أن تقوم بالإنتاج من خلال إنشاء فرع/ مركزا إنتاجيا (SUBSIDIARY) داخل هذه الدولة.

ـــ أما النمط الثاني فينطوي على قيام الشركة بتحديد البلاد القريبة الشبه من السوق المستهدف ثم دخول هذا السوق بعد الفهم العميق للاختلافات القائمة بين الوطن الأم وهذا السوق.

2 ـــ التدويل التعاوني (COOPERATIVE INTERNATIONALISATION): طبقا لهذا النموذج يمكن التعاون بين شركتين أو أكثر (شركة وطنية وأخرى أجنبية أو شركتين وطنيتين) في غزو سوق أجنبي معين، مما يقلل من الأخطار التجارية من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن جوانب القوة لدى أحد أطراف الاستثمار سوف يعالج جوانب الضعف لدى الطرف الآخر. وقد يكون التعاون في شكل تصدير أو المشاركة في شراء شركة قائمة أو إنشاء فرعا مشتركا أو أي شكل آخر.

---

(1) عبد السلام أبو قحف، « **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 32.

(2) عبد السلام أبو قحف، « **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص 33.

3 ـ النموذج المباشر: حيث يتم غزو السوق من خلال الاستثمار المباشر أي من خلال التملك المطلق لمشروع الاستثمار أو الاستثمار المشترك أو الاندماج أو شراء شركات وطنية قائمة بالدولة المضيفة .. الخ.

ومن بين العوامل الأخرى التي تعتبر حاسمة أو مؤثرة بدرجة كبيرة على قرار اختيار مسار أو نموذج معين لغزو السوق الأجنبي ما يلي:[1]

ـ العلاقة بين الأسلوب/ المسار والإنجاز الخاص بالشركة مقاسا بالربح أو حجم المبيعات أو رقم الأعمال.

ـ أهمية الرقابة والسيطرة على النشاط بالنسبة للشركة المعنية.

ـ تكلفة المسار أو الأسلوب الذي سيتم اختياره (على نحو ما سبق الإشارة إليه).

بمجرد دخول الأسواق الدولية، فإنه يمكن توقع احتمالات تغيير نمط الدخول بدرجة عالية من الدقة، فبمرور الوقت سوف تختار الشركة نمط الدخول الذي يمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية الدولية، ولكن لكي تحقق الشركة سيطرة أكبر على عملياتها يجب الالتزام بتخصيص موارد أكبر للأسواق الدولية، وبالتالي التعرض لدرجة أكبر من المخاطر السياسية والسوقية، ومع ذلك فإن الثقة المكتسبة في قدرة الشركة على المنافسة في الأسواق الدولية تجعل الشركة تختار درجة أعلى من السيطرة على عملياتها على الرغم من ارتفاع درجة المخاطرة. وعليه تزداد رغبة الشركة في دخول الأسواق الدولية عن طريق الاستثمارات مملوكة لها سواء مملوكة لها بالكامل أو مملوكة جزئيا[2].

وبمراجعة بعض نتائج الدراسات السابقة نجد أن الشركات (اليابانية، الألمانية والبريطانية) تختلف فيما بينها في اختيار الأسلوب/ النموذج لدخول السوق الأجنبي حيث أن:

1 ـ الشركات اليابانية: نجد أن الدراسة التي قام بها " نيتشه" وآخرون (NITSH, ET AL) حول العلاقة بين أسلوب/ نموذج دخول السوق الأجنبي وأداء الشركات اليابانية التي تقوم باستثمار المباشر في أوروبا الغربية أشارت النتائج إلى:[3]

ـ ارتفاع متوسط الأداء أو الإنجاز للمشروعات (فروع الشركة) المملوكة ملكية مطلقة للشركات اليابانية الأم (WHOLLY-OWNED) GREENFIELD حيث جاء الأداء لهذه الفروع في الترتيب

---

(1) عبد السلام أبو قحف، « **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سابق ذكره، ص33 - 34.

(2) عمرو وحسن خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 75.

(3) عبد السلام أبو قحف، « **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص 34.

الأول. أما متوسط الإنجاز لمشروعات الاستثمار المشترك فقد جاء في الترتيب الثاني وأخيرا جاء الأداء الخاص بعملية الاستحواذ(ACQUISITION) (أي الاستثمار عن طريق الاستحواذ/ شراء شركات قائمة بالدولة المضيفة) في الترتيب الثالث.

ـــ أن تكلفة الدخول إلى السوق وتكاليف الرقابة من خلال التملك المطلق كانت أقل من تكلفة الدخول والرقابة عن طريق الاستثمار المشترك. أما الاستحواذ فقد كان الأسلوب الأعلى تكلفة في الدخول والرقابة معا بالمقارنة بالتملك المطلق والاستثمار المشترك حيث يطلب الأسلوب/ النموذج الأخير التكامل بين نوعين من الثقافة التنظيمية والفلسفة الإدارية والإجراءات المؤسسية. أما في الاستثمار المشترك فهناك مشاركة في التكلفة بين أطراف الاستثمار ومن ثم تنخفض تكلفة الحصول على المعلومات والموارد فضلا عن الامتيازات التي يحصل عليها كلا الطرفين.

ومع الأخذ في الاعتبار أهداف مثل التوسع في الأسواق، وجمع المعلومات ومواجهة الحواجز المفروضة على التجارة، وإنشاء قاعدة تصديرية في أوروبا أشار" نيشته وزملائه" (NITSH, ET AL) إلى أن الشركات اليابانية دخلت السوق الأوروبي من خلال عدة أساليب أو مسارات من بينها:دعوة الحكومة المضيفة (GOVERNMENT INVITATION)، والاستثمار المشترك، والتملك المطلق، والاستحواذ، وذلك منذ النصف الثاني من عقد الثمانينات. وفي نفس الوقت احتل الاستثمار المشترك مرتبة متقدمة في نسبة الزيادة مقارنا بالأساليب الأخرى.

وفي ضوء دراسة أخرى أجراها "ينج" و "هامل" (YOUNG & HAMILL) فقد أشارت النتائج إلى أن الشركات اليابانية بدأت تعتمد على الاستثمار المباشر في مجال صناعة المنسوجات لغزو أسواق دول جنوب شرق آسيا خلال عقد الستينات. كما تستخدم هذه الشركات أيضا عقود التراخيص وكذلك عقود الإنتاج الدولي من الباطن كأساليب رئيسية أيضا لغزو الأسواق، وإن كان الاعتماد على الأسلوب الأخير بدرجة أكبر لدخول سوق هونج كونج، أما قبل منتصف الستينات فقد كان التصدير هو الأسلوب أكثر استخداما لغزو الأسواق الأجنبية[1].

2 ـــ الشركات الألمانية: أشارت نتائج الدراسة التي قام بها كل من "إنينام" و "بروثرز" (EENENNEM & BROUTHERS) إلى أن الاتجاه العام للشركات الألمانية الدولية هو تفضيل الأسلوب أو النموذج الذي يوفر درجة عالية من الرقابة حيث تصبح عملية التنسيق بين المركز الرئيسي والفروع في الأسواق الأجنبية أكثر سهولة. ومن ثم فإن هذه الشركات تفضل التملك المطلق لمشروعات الاستثمار وكذلك أيضا الاستثمار المشترك. وفي إطار علاقة هذين الأسلوبين بتكلفة تنفيذ

(1) عبد السلام أبو قحف، « **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الاستراتيجية فقد أظهرت النتائج أنهما أقل تكلفة من الأساليب الأخرى[1].

3 ـــ **الشركات البريطانية** : من واقع دراسة "توكي" (TOOKEY) وزملاؤه يبين الجدول التالي الطرق التي استخدمتها الشركات البريطانية في غزو الأسواق الأجنبية:

الجدول رقم (12) طرق غزو الأسواق الأجنبية بواسطة الشركات البريطانية

الطريقة / شكل الاستثمار	عدد الشركات التي تستخدمها	الترتيب
ـــ البيع المباشر للعملاء الأجانب بالمملكة المتحدة/ بيوت التصدير بالمملكة.	46	(2)
ـــ الوكلاء بالأسواق الأجنبية.	48	(1)
ـــ البيع المباشر بواسطة ممثلي الشركات البريطانية.	31	5 ـ 4
ـــ إقامة فروع للبيع والتسويق في الأسواق الأجنبية	31	5 ـ 4
ـــ عقود التراخيص.	26	6
ـــ التصنيع والإنتاج المباشر في الأسواق الأجنبية.	34	(3)

المصدر: عبد السلام أبو قحف، « **السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية** »، مرجع سبق ذكره، ص 162.

وكما يلاحظ من الجدول أن عقود الوكالة (الوكلاء) في الأسواق الأجنبية، والبيع المباشر للعملاء الأجانب وبيوت التصدير بالمملكة المتحدة، والإنتاج أو التصنيع المباشر في الدول المضيفة من أكثر الطرق استخداما (ومن المحتمل تفضيلا) في غزو الأسواق الأجنبية[2].

كما قام " نيوبولد" (NEWBOULD) وزملاؤه بدراسة على 43 شركة متعددة الجنسيات وبريطانية الأصل والمنشأ، وقد استهدفت هذه الدراسة اختبار العلاقة بين المسار الذي اتبعته كل شركة في غزو الأسواق الأجنبية. ودرجة نجاحها مقاسا بالربحية، وقد أشارت بعض نتائج الدراسة إلى:[3]

أ ـــ أن 20 شركة بدأت في غزو الأسواق الأجنبية عن طريق التصدير كبداية أو كمرحلة أولى، ثم الوكلاء الأجانب في المرحلة الثانية ثم الاستثمار أو الإنتاج المباشر في السوق الأجنبي في المرحلة الأكثر تقدما وهي المرحلة الثالثة، أي أن المسار كان كالتالي:

التصدير ——————◄ الوكلاء ——————◄ الإنتاج/ الاستثمار المباشر

ب ـــ أن 07 شركات فقط قامت بغزو الأسواق الأجنبية عن طريق الاستثمار المباشر.

(1) عبد السلام أبو قحف، « **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(2)عبد السلام أبو قحف، « **السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية** »، مرجع سبق ذكره،ص 161 ـــ 162.

(3) عبد السلام أبو قحف، « **السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية** »، المرجع السابق، ص 163.

ج ــ أن 09 شركات بدأت أولا بالتصدير ثم الاستثمار المباشر بعد ذلك.
د ــ قامت خمس (05) شركات بغزو الأسواق الأجنبية وفقا للمسار الآتي:

التصدير ←── الوكلاء ←── إنشاء فروع للبيع بالأسواق الأجنبية ←── الإنتاج المباشر

وجدير بالذكر أن الشركات التي إنتهجت المسار (أ) والمسار الأخير (د) كانت أكثر نجاحا أو ربحية من نظائرها التي استخدمت المسار (ب) و (ج) على التوالي. وقد يرجع هذا إلى أن المسارين (أ) و (د) يتيحان لأي شركة التعرف على ودراسة السوق دراسة جيدة قبل الدخول في مرحلة الإنتاج المباشر. وبصفة عامة فقد أشارت النتائج أيضا إلى أنه كلما زادت درجة تحكم الشركة في إدارة أنشطتها زادت مساهمتها في المشروع من خلال الاستثمار المباشر، كلما ارتفعت درجة نجاحها وربحيتها.

وطبقا لــ "زينوف" (ZENOFF) فإن إبرام عقود التراخيص أي أن بيع المعرفة والخبرة الفنية الهندسية، وكذلك الاختراعات بالكامل والعلامات التجارية تأتي عادة في مقدمة قائمة عقد الترخيص مع المستثمرين في الدول المضيفة إذا قورنت بأنواع أخرى للتكنولوجيا مثل المساعدات والخبرات الإدارية والتسويقية[1].

يمكن استخلاص أهم نتائج التحليل السابق باختصار على النحو التالي:[2]

أ ــ بالرغم من تعدد الأساليب/ النماذج الخاصة بغزو الأسواق الأجنبية وفضلا عن اختلاف طبيعة ومتطلبات كل أسلوب عن الآخر إلا أن اختيار أسلوب معين تحكمه عوامل كثيرة بعضها يرجع إلى خصائص الشركة المعنية بالتدويل والبعض الآخر يرجع إلى خصائص السوق المضيف.

ب ــ إن ارتفاع مستوى الانجاز في ظل الاستثمار المباشر كخيار لغزو الأسواق الأجنبية يجعله أكثر تفضيلا لدى الشركات خاصة أنه يوفر درجة عالية من السيطرة والرقابة على نشاط وعمليات الشركات المعنية بالتدويل، هذا مع بقاء عوامل أخرى ثابتة (مثل توافر المقومات المطلوبة لهذا النوع من الاستثمار لدى الشركة وملائمة سياسات توجيه وتنظيم الاستثمار الأجنبي في الدول المضيفة...الخ).

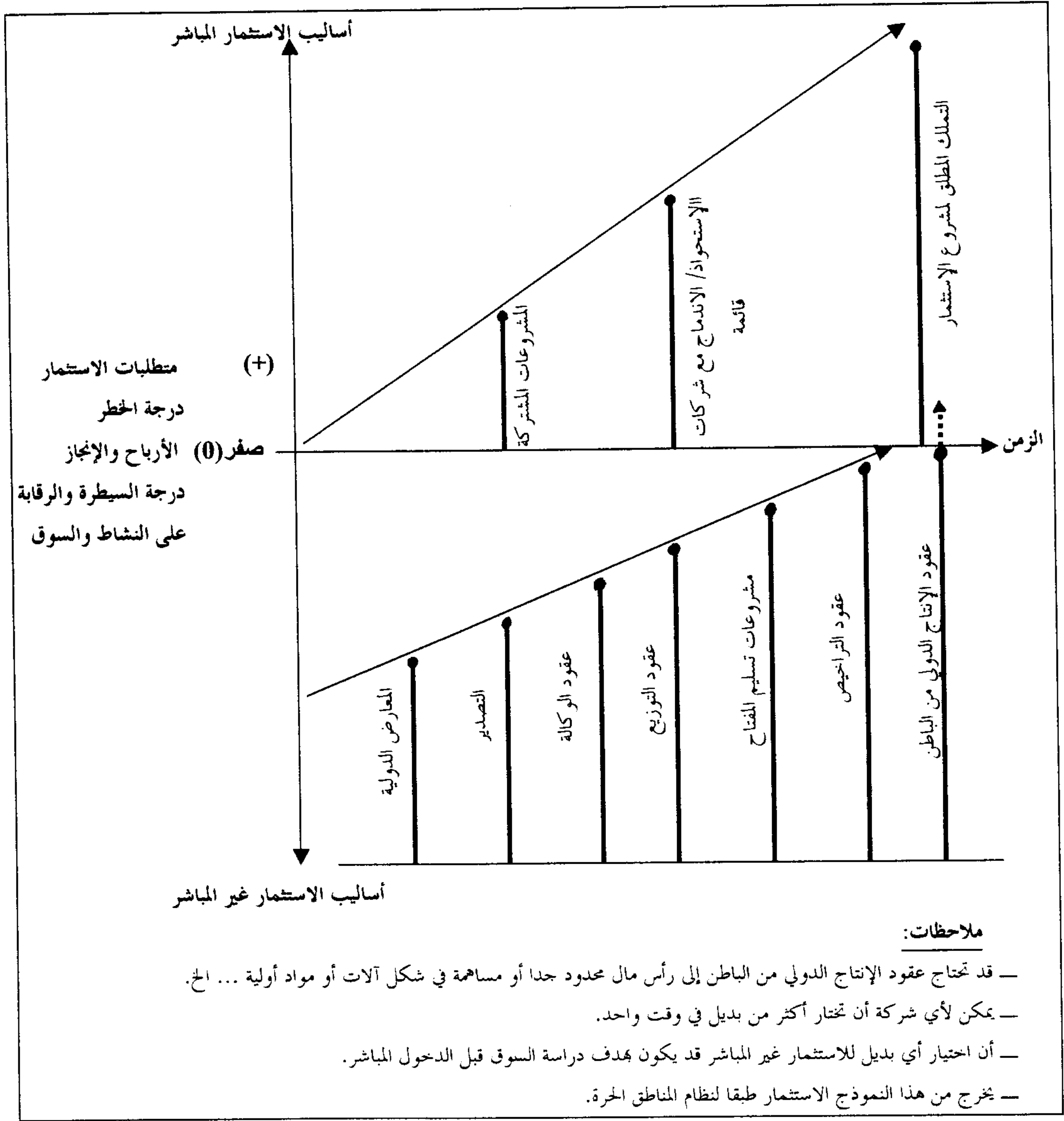
ج ــ بغض النظر عن ملائمة النموذج التدريجي لغزو الأسواق الدولية لأنواع معينة من الشركات (الصغيرة الحجم مثلا) إلا أنه ليس بالضرورة إتباع هذا النموذج أو تعميمه.

د ــ من الممكن تصوير علاقة مقترحة بين الخيارات/ الأساليب البديلة للتدويل أو لغزو الأســـــواق

(3)عبد السلام أبو قحف، « **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 35.
(4) عبد السلام أبو قحف، « **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق ، ص 36.

الدولية وكل من الربح والأداء ومتطلبات الاستثمار، والخطر والمعلومات ودرجة السيطرة على السوق/ العمليات على نحو ما سبق في الشكل الآتي:

الشكل رقم (20): الخيارات البديلة للتدويل وغزو الأسواق الدولية.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، « **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

الفرع الثالث: التحالفات الإستراتيجية الدولية

إن مفهوم التحالفات الاستراتيجية ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين شركات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين. فعلى سبيل المثال تتعاون شركة "سيمنس" مع كل من شركة "فيليبس" و " أي بي أم " لتطوير تكنولوجيا جديدة خاصة بأشباه الموصلات، كذلك تحالفت شركة " هيوالد باكيرد" مع شركة " كانون " لتقوم هذه الأخيرة بتوزيع أحد أنواع الحسابات الآلية الخاصة بالشركة " هيوالد باكيرد" في اليابان، كما تعاقدت "جلاسكو" لصناعة الأدوية مع الشركة "ميرك" لتقوم هذه الأخيرة بتسويق عقار "زانتاك" الخاص بشركة " جلاسكو " في السوق الألماني، ويمكن للشركة الدخول في أكثر من تحالف إستراتيجي في نفس الدولة حيث تتحالف مثلا شركة " أي بي أم" مع شركة "ريكو" لتقوم هذه الأخيرة بتوزيع أحد أنواع ماكينات التصوير صغيرة الحجم الخاصة بشركة " أي بي أم" في السوق الياباني، كما تتعاون " أي بي أم " مع بنك " فيوجي " في اليابان ليقوم هذا البنك ببيع بعض الخدمات المالية الخاصة بشركة " أي بي أم "، كذلك تقوم شركة " أي بي أم " بالاشتراك مع شركة " نيبون تليفون وتليجراف" ببيع بعض شبكات الاتصال في اليابان(1).

وفي كل هذه التحالفات والعديد من التحالفات الأخرى تتفق الشركات على التعاون بشأن مشروع معين وليكن تقديم منتجا جديدا أو تطوير تكنولوجيا مستحدثة لتحقيق هدف استراتيجي محدد لكل طرف من أطراف التعاقد، ولذا فقد استخدمنا مصطلح "التحالفات الاستراتيجية" ولم نستخدم مصطلح " المشروعات المشتركة " أو " الاتفاقيات التعاقدية "، حيث تخرج طبيعة العلاقة بين الطرفين عن طبيعة وتعريف المشروع المشترك أو الاتفاق التعاقدي.

وتهدف التحالفات الاستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف إحداها هي دخول الأسواق الأجنبية، حيث تجد العديد من الشركات أن التحالفات الاستراتيجية تعتبر وسيلة أفضل من الاتفاقيات التعاقدية أو المشروعات المشتركة لدخول الأسواق الأجنبية بتكلفة منخفضة(2).

والتساؤل الذي يطرح نفسه هنا هو ما الذي يدفع شركة معينة إلى مساعدة منافس لها على دخول أسواقها المحلية؟ وما هي الدوافع وراء تكوين التحالفات على مستوى الصناعة (التحالف الأفقي)؟. في ضوء بعض نتائج الدراسات يمكن تلخيص أهم الدوافع وراء تكوين هذا النوع من

(1)عمرو حسن خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 69 – 70.

(2)عمرو حسن خير الدين، المرجع السابق، ص 70.

التحالفات إلى:[1]

1 ــ رفع القدرات الاستراتيجية لأطراف التحالف.

2 ــ تخفيض التكاليف ــ الاقتصاد في النفقات.

3 ــ تخفيض درجة المنافسة.

هذا وقد جاءت نتائج الدراسات والبحوث التطبيقية مؤيدة لمثل هذه الدوافع، وبالرغم من ذلك يمكن القول أن درجة استقرار البيئة التي تعمل فيها الشركات التي تسعى إلى تكوين التحالفات؛ فالبيئة المستقرة لا تواجه الشركات فيها مشكلة،حيث يمكن التنبؤ بالطلب ودرجة المنافسة. أما في حالة البيئة المضطربة (TURBULANT ENVIRONMENT) فإن المشكلة تظهر كنتيجة لارتفاع عدم التأكد سواء بالنسبة للطلب أو درجة المنافسة، لهذا يمكن إضافة دافعين آخرين أو أكثر وراء تكوين التحالفات:

4 ــ حالات عدم التأكد بالنسبة للطلب (أو دافع الكفاءة) الناتج عن صعوبة التنبؤ بالطلب وكذلك بنمط مشتريات العملاء.

5 ــ حالات عدم التأكد بالنسبة للمنافسة (صعوبة التنبؤ بدرجة المنافسة) فعندما تسود حالة عدم القدرة على التنبؤ بالطلب أو التكيف ومواكبة البيئة (حالات عدم التأكد) نجد أن الشركات تسعى لتكوين التحالف حتى يمكنها إيجاد طرق أو مداخل لتنمية القدرات الخاصة لمواجهة مثل هذه الحالات. أو بمعنى آخر أن تنمية الكفاءة (EFFEICIENCY MOTIVE) أي القدرة على ترشيد وحسن استخدام الموارد المتاحة تعتبر من أهم الدوافع الكامنة وراء تكوين التحالف. أما بالنسبة لحالة عدم التأكد المرتبطة بالمنافسة فإن تخفيض درجة المنافسة ترتبط دائما بقوى السوق.

6 ــ انخفاض مستوى الأداء بالنسبة للشركة، فالشركات ذات الأداء المرتفع ليست بدرجة الحرص على الدخول في تحالف إذا قورنت بتلك التي تتصف بانخفاض مستوى الأداء.

بالإضافة إلى ما سبق فإن ارتفاع درجة عدم التأكد المرتبطة بعنصر المنافسة (أي حالة صعوبة التنبؤ بدرجة المنافسة) تنشأ كنتيجة لوجود علاقات الاعتماد المتبادل بين الشركات التي تنتمي لصناعة معينة، بحيث نجد أن تصرفات أي منافس يمكن أن تؤثر تأثيرا مباشرا على باقي المنافسين. كما أن درجة المنافسة وارتفاع درجة عدم التأكد المرتبطة بها تعتبر أيضا دالة في هيكل الصناعة ذاتها أو عدد الشركات التي تعمل فيها، وحجم الشركات المعنية أيضا، حيث يرى البعض أن الشركات متوسطة وكبيرة الحجم أكثر حرصا على الدخول في التحالف لتخفيض درجة المنافسة إذا

(1) عبد السلام أبو قحف، « **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 261.

قورنت بنظائرها صغيرة الحجم في صناعة معينة؛ فنظرا لصغر حصة الشركات صغيرة الحجم من السوق فإن تأثيرها على الشركات الأخرى الكبيرة أو المتوسطة يكون ضئيلا، كما أن قدرة هذه الشركات على استخدام أو الاستفادة من التحالف الأفقي لتخفيض درجة عدم التأكد المرتبطة بالمنافسة تكون محدودة، فضلا عن أن هذه الشركات لا تعتبر سببا لظهور حالات عدم التأكد الناجمة عن انخفاض درجة الاستقلال في الصناعة ومن ثم فإن دخولها التحالف لا يغير من الموقف[1].

وأخيرا يمكن القول بأن التحالف على المستوى الأفقي (مستوى الصناعة الواحدة) يعتبر وسيلة لتخفيض درجة عدم التأكد المرتبطة بالطلب والمنافسة أي تسهيل التنبؤ بكل من المنافسة و حجم الطلب على السلع والخدمات من نوع معين. كما أن انخفاض مستوى أداء الشركة قد يجعلها تفكر في الدخول في اتفاقيات تحالف لكن بدون تعدد في عدد الشركات التي تدخل في التحالف الواحد وكذلك بدون تعدد في التحالفات[2].

أشار"سبيكمان" (SPEKAMAN) وزملاؤه إلى عدة متطلبات لتكوين التحالف منها:[3]

ـــ ضرورة فهم قدرات أطراف التحالف المزمع تكوينه.

ـــ فهم ثقافة وإستراتيجية كل شركة.

ـــ تحديد وتشكيل رؤية كل طرف وتوصيلها للأطراف الأخرى بشكل سهل وواضح حتى يمكن بناء الرؤية المشتركة بينهم.

ـــ تكوين أو وضع تصور للتوقعات أو النتائج الممكن تحقيقها من وراء تكوين التحالف.

وحسب كل من (TERPSTRA & SARATHY) فإن المعايير التي تأخذها الشركات الدولية في الاعتبار عند اختيار شركاء التحالف هي:[4]

* أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية- إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية.

* أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة.

* أن يتفق الطرفان على الإستراتيجية العالمية المزمع اتباعها.

* أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالا ضعيفا.

* أن يكون من المفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلا من منافسته.

* أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.

---

(1) (2) عبد السلام أبو قحف، « **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره، ص 262.

(3)عبد السلام أبو قحف، « **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** »، المرجع السابق، ص263.

(4) عمرو حسن خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 71-72.

إن الشركات ـــ في الحقيقة ـــ تدخل في تحالفات إستراتيجية بهدف تقليل درجة المخاطرة المرتبطة بتطوير تكنولوجيا جديدة، أو تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج أو دخول سوق جديدة بتكلفة منخفضة، وعليه فإن التحالفات الإستراتيجية قد تكون تحالفات إستراتيجية تكنولوجية أو إنتاجية أو تسويقية (وفي كل الحالات فإن الأمر يتطلب أن يكون لدى كل طرف من أطراف التعاقد شيء ما ذو قيمة للطرف الآخر) وهي كالتالي:(1)

1 ـــ تحالفات إستراتيجية تكنولوجية: يعتبر اكتساب الخبرة التكنولوجية في مقابل الدخول إلى الأسواق هو الأساس في التحالف الإستراتيجي بين شركتي "أي تي أند تي " الأمريكية و"أوليفيتي" الإيطالية، حيث كانت "أي تي أند تي "في أشد الحاجة إلى الدخول إلى الأسواق الأوروبية لتحقيق وفورات الحجم لعملياتها الإنتاجية في الولايات المتحدة، ولكنها لم تكن تمتلك الخبرة والاتصالات اللازمة لذلك في السوق الأوروبية، وفي المقابل فإن شركة أوليفيتي" كانت ترغب بشدة في إضافة الحاسبات الآلية الضخمة عالية التقنية لخطوط منتجاتها التي تقوم بتوزيعها في القارة الأوروبية. وعليه فقد قامت، أوليفيتي" بتسويق الحاسبات الآلية الخاصة بشركة "أي تي أند تي " في القارة الأوروبية عن طريق الإعتماد على نظام التوزيع المكثف الخاص بها، وفي المقابل فإن شركة "أوليفيتي" نجحت في استخدام "أي تي أند تي " في توزيع بعض منتجاتها في الولايات المتحدة، وبالتالي استفادت الشركتين من الميزة التنافسية التي يتمتع بها كل طرف.

2 ـــ تحالفات استراتيجية إنتاجية: يعتبر التحالف الاستراتيجي بين شركتي "جنرال موتورز" و "تويوتا" تحالف إنتاجي في المقام الأول، حيث تهدف "جنرال موتورز" في الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة بشركة "تويوتا" في مجال صناعة السيارات متوسطة وصغيرة الحجم في مقابل مساعدة "تويوتا" في الدخول إلى السوق الأمريكية في وقت تتزايد فيه العقود المفروضة على واردها الولايات المتحدة من السيارات اليابانية.

3 ـــ تحالفات استراتيجية تسويقية: تتصاعد في الفترة الأخيرة أهمية التحالفات الاستراتيجية التي تركز على الاستفادات من نظام التوزيع الخاص بالطرف الآخر، حيث اندمجت كل من " كاتربيلر" من الولايات المتحدة "وميتسو بيشي" من اليابان لتكوين تحالف استراتيجي في اليابان من شأنه السماح لكل من الشركتين استخدام نفس شبكة التوزيع في الشرق الأقصى، كما يمكن لـــ "كاتربيلر" بمقتضى الاتفاق إمداد السوق الأسترالي رأسا من اليابان والتوفير بذلك في تكلفة النقل.

وأخيرا نقول أن الاتجاه نحو الدخول في تحالفات استراتيجية قد واجه انتقادات حادة في

(1) عمرو حسن خير الدين، مرجع سبق ذكره، 72-73.

الولايات المتحدة والدول الأوروبية بصفة عامة، حيث يرى البعض أن المستفيد الأكبر من الدخول في تحالفات إستراتيجية كان دائما هو الشركات اليابانية حيث أمكنها الاستفادة من المعرفة والخبرة التكنولوجية للغرب ودخول أسواقه بتكلفة منخفضة دون أن تستفيد الشركات الأمريكية والأوروبية شيئا. والحقيقة أن البعض في الولايات المتحدة ينتقد دخول شركة "بوينج" الأمريكية في تحالف استراتيجي مع الشركات اليابانية لتطوير طائرة نفاثة، كما رفضت شركة "إنتل" مؤخرا الدخول في تحالف استراتيجي مع شركة "توشيبا" لتطوير تكنولوجيا جديدة خاصة بالحسابات.

والحقيقة أن هذه المخاوف لا يوجد لها ما يبررها، فلو تصورنا الجاذبية الشديدة التي يمثلها السوق الياباني الكبير للشركات الأمريكية، بالإضافة إلى خبرة الطرف الياباني بهذا السوق لوجدنا أن الشركات الأمريكية والأوروبية يمكن لها أن تحقق فوائد عديدة من الدخول في تحالفات استراتيجية مع شركاء يابانيين[1].

الفرع الرابع : خطوات إستراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية وإختيار توقيته

ترجع العديد من الدراسات ومنها دراسة (ROBERT F. ROTH) عوامل فشل الشركات في الأسواق الدولية إلى سببين: الدخول إلى الأسواق الدولية والاختيار الخاطئ لتوقيت دخول هذه الأسواق. وواقع الأمر أن هناك علاقة تكاملية بين كل من هذين السببين فلا يتصور أن تنجح المنشأة أو الشركة في تصميم إستراتيجية فعالة لدخول السوق الأجنبية دون أن تقترن هذه الإستراتيجية باختيار توقيت مناسب لدخول هذه السوق، كما أنه قد تنجح الشركة في اختيار توقيت دخول سوق أجنبية ما إلا أن تصميمها الخاطئ لإستراتيجية دخول هذه السوق قد يؤدي إلى فشلها في مواجهة المنافسين ومن ثم الخروج المبكر من السوق.

ولذلك فإن دخول سوق مستهدفة يتطلب الدقة في اتباع خطوات الدخول إليه مقترنة باختيار مناسب لدخول هذه السوق كما يلي:

1 ـ خطوات إستراتيجية الدخول للأسواق الدولية:حسب (DONNA G. GEOHLE) فإن خطوات إ ستراتيجية الدخول للأسواق الخارجية تتحدث فيما يلي:

أ– دراسة الطلب:هنا تقوم الشركة بجمع أكبر قدر من البيانات عن كل من البنود التالية:[2]

(1) عمرو حسن خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 73 ـ 74.

(2) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 187-188.

ـــ عدد المستهلكين الحاليين والمرتقبين للمنتج وتحديد نوعية المستهلكين وما إذا كانوا أفرادا أو منظمات مع تحديد لمتوسط الاستهلاك السنوي للفرد أو المنظمة.

ـــ تقسيمات المستهلكين (أفراد أو منظمات) إلى شرائح تسويقية بحسب مستوى الدخل وحساب حجم الطلب الكلي ـــ الحالي والمرتقب ـــ بالنسبة لكل شريحة منها.

ـــ الخصائص الديموغرافية للمستهلكين في كل شريحة تسويقية، هذه الخصائص تشتمل على ما يلي: بالنسبة للأفراد (العمر، المهنة، الجنس -ذكر /أنثى-، المستوى الثقافي، المنطقة الجغرافية) وبالنسبة للمنظمات (سنوات الخبرة في السوق، نوع النشاط -زراعي، صناعي، تجاري-، موقف الشركة في السوق والصورة الذهنية عنها، المنطقة الجغرافية التي تتواجد فيها الشركة).

ـــ رغبات واحتياجات المستهلكين في كل شريحة تسويقية من حيث مستوى الجودة، وكفاءة الأداء المطلوبة في المنتج ومستوى السعر المناسب وأماكن التوزيع المرغوبة والبيانات التي يجب أن توفرها الحملة الترويجية عن المنتج لهؤلاء المستهلكين.

ـــ آراء المستهلكين في كل شريحة تسويقية عن المنتجات الحالية المتاحة في السوق، ومدى توافقها مع احتياجاتهم ودرجة إشباعها لرغباتهم .

ب ـــ دراسة العرض: تشمل هذه المرحلة جمع بيانات عن الشركات المنافسة في السوق الخارجية وهذه البيانات تحتوي على كل مما يلي:[1]

ـــ عدد الشركات المتنافسة في تقديم نفس منتوج الشركة لكل شريحة تسويقية، وخصائص كل شركة من حيث سنوات الخبرة والصورة الذهبية لدى المتعاملين معها (حكومة، مستهلك، موزع، بنوك، وهيئات...الخ) والمنطقة الجغرافية التي تتواجد فيها.

ـــ استراتيجيات المزيج التسويقي التي تتبعها كل شركة من الشركات المتنافسة داخل كل شريحة تسويقية، وهذه الاستراتيجيات تشمل كل من استراتيجيات تطوير المنتوج واستراتيجيات التشكيل والتنويع واستراتيجيات التسعير واستراتيجية توزيع المنتوج واستراتيجية الترويج.

ـــ حجم العرض الكلي بالنسبة لكل شريحة تسويقية، والفجوة بين العرض والطلب لكل شريحة منها.

جـــ-تحديد الشريحة التسويقية التي ستتعامل معها الشركة: تهدف هذه المرحلة إلى أن تختار الشركة الشريحة التسويقية التي سوف تقدم لها منتوجها، وهذا الاختيار لا بد أن يتم في إطار نقطتين أساسيتين هما:[2]

---

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص188-189.

(2) مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق، ص 189.

ــ أن يكون المنتوج متوائم مع رغبات واحتياجات الشريحة التسويقية التي تم اختيارها، وهو ما يعني أن تقابل مواصفات منتوج الشركة احتياجات المستهلكين في هذه الشريحة وتشبع رغباتهم.

ــ أن يكون المزيج التسويقي الذي تقدمه الشركة(*) قادرا على مواجهة المنافسين الذين يقدمون منتجاتهم لنفس الشريحة التسويقية وهو ما يعني أن تكون استراتيجيات المنتوج والتسعير والتوزيع والترويج التي صممتها الشركة قادرة على مواجهة الاستراتيجيات المثيلة التي يقدمها المنافسون.

وهناك بديلين قد يواجه أحدهما الشركة عند اختيار الشريحة التسويقية التي ستتعامل معها هما:(1)

* البديل الأول وهو أن يكون الطلب الكلي للشريحة التسويقية أكبر من العرض الكلي لهذه الشريحة، وفقا لهذا البديل تكون الفجوة بين الطلب الكلي والعرض الكلي للشريحة التسويقية التي تختارها الشركة فجوة موجبة، ولذا على الشركة أن تحدد إذا كان حجم هذه الفجوة يمكن تغطيتها من خلال إمكانياتها الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وهل حجم هذه الفجوة يعتبر اقتصاديا ويحقق معدلات العائد المرغوبة أم لا، وتوجب هذه الحالة قيام الشركة أولا بتصميم استراتيجيات المزيج التسويقي لها لسد هذه الفجوة دون الدخول في مواجهة مع المنافسين الآخرين.

* البديل الثاني وهو أن يكون العرض الكلي للشريحة التسويقية أكبر من أو مساويا للطلب الكلي لها، في هذه الحالة تجد الشركة نفسها مضطرة إلى مواجهة المنافسين الآخرين وذلك بهدف الحصول على حصة تسويقية على حساب الحصص التسويقية لهم، وتستوجب هذه الحالة قيام الشركة بتصميم استراتيجيات مزيجها التسويقي بحيث تكون مواجهة لتحديات المنافسين ضد منتوج الشركة.

2 ــ اختيار توقيت دخول الأسواق الدولية: يرتبط اختيار التوقيت المناسب لدخول الأسواق الدولية بحالة الطلب على المنتوج في هذه الأسواق وما إذا كان الطلب آخذا في ارتفاع أو متجها إلى الانخفاض، وهناك مبادئ عامة يمكن الالتزام بها عند اختيار ذلك التوقيت، أهمها ما يلي:(2)

أ ــ تهيئة المستهلك الأجنبي: قبل دخول السوق الدولية لا بد من تهيئة المستهلك في تلك السوق لتقبل منتوج الشركة، وقد تكون هذه التهيئة:

ــ تهيئة طبيعية كأن تكون لدى المستهلك الأجنبي رغبات كامنة لا تشبعها المنتجات الحالية أو هناك شكاوى لديه من بعض العيوب في هذه المنتجات، الأمر الذي يوجد الفرصة والوقت المناسب لدخول

(*) سنتطرق إلى استراتيجيات المزيج التسويقي الدولية في المطلب الثالث من هذا البحث، ص286.

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره ، ص 189 ــ 190.

(3) مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق ، ص 194 ــ 196

السوق الدولية وعرض منتوج الشركة بحيث يتلافى عيوب المنتجات المنافسة ويشبع الرغبات الكامنة لدى المستهلكين.

ــ وقد تكون تهيئة المستهلك بواسطة الشركة ذاتها، ويتم ذلك من خلال البرنامج الترويجي المكثف الذي يصاحب عرض المنتوج في السوق الأجنبية لإقناع المستهلك بمميزات المنتوج مقارنة بالمنتجات الأخرى المنافسة.

ب ــ التعرف على إتجاه السياسة الحكومية في الدولة الأجنبية: إذا كان اتجاه حكومة الدولة الأجنبية نحو إصدار بعض القرارات التي تقدم مميزات لتشجيع استيراد منتوج الشركة، فإنه من الأفضل للشركة أن تؤجل توقيت دخولها لأسواق هذه الدولة إلى حين صدور مثل هذه القرارات والاستفادة من المميزات التي تتيحها. أما إذا كان اتجاه الدولة نحو الحد من استيراد منتوج الشركة وتشجيع التصنيع المحلي منه، فإنه من الأفضل أن تسارع الشركة في دخول هذه السوق من خلال إبرام عقود تصدير قصيرة الأجل يكون هدفها الكسب السريع واسترداد رأس المال مع تحقيق معدلات عائد مرضية خلال الفترة، وحتى قبل صدور مثل هذه القرارات، ويمكن للشركة في هذه الحالة أيضا أن تنتظر إلى بعد إصدار هذه القرارات ثم دخول سوق هذه الدول في صورة تساهم في تحقيق الأهداف الحكومية وذلك من خلال إما امتلاك خطوط إنتاج أو الدخول في مشروعات مشتركة لتصنيع المنتوج محليا.

ج ــ مراعاة الظروف المناخية للدولة الأجنبية: قد تفرض الظروف المناخية في الدولة الأجنبية دخول الشركة إلى أسواق هذه الدولة في أوقات معينة دون غيرها، فمثلا يؤدي تجمد نهر "الدانوب" وبعض أجزاء من بحر الشمال أثناء فترة الشتاء وهو ما يعيق عمليات الشحن للبضائع المصدرة إلى الدول الأوروبية المطلة على هذين المجرين الملاحيين ــ إلى اضطرار بعض الدول المصدرة لدخول أسواق هذه الدول الأوروبية مبكرا وقبل حلول فصل الشتاء، وذلك لضمان سهولة شحن البضائع وعدم تأخير عرضها عند بداية موسم الطلب عليها.

د ــ مراعاة توافق أوقات الإنتاج مع أوقات الطلب: في بعض الحالات قد يكون إنتاج المنتوج في الدولة المصدرة يتفق مع أوقات الطلب عليه في الدولة المستوردة، الأمر الذي يعطيها ميزة تفضيلية عن بقية الدول المصدرة الأخرى التي يتأخر موعد إنتاج منتوجها عن وقت الطلب عليه، وتظهر أهمية ذلك المبدأ بالنسبة للسلع الزراعية على وجه التحديد، فمثلا تكون فترة إنتاج كل من البصل والبطاطس المصرية متوافق مع وقت ارتفاع الطلب عليهما في بعض الدول الأوروبية مثل إنجلترا وفرنسا وألمانيا، بينما يتأخر إنتاج كل من هاتين السلعتين في الدول الأخرى المصدرة لبضعة شهور

مثل المغرب وإسبانيا، الأمر الذي يعطي الفرصة للمصدرين المصريين لسرعة دخول السوق في هذه الدول المستوردة قبل المصدرين من الدول الأخرى المنافسة.

وهناك- بصفة عامة- ثلاث حالات للطلب وكل حالة منها ترتبط بعدة بدائل لاختيار توقيت الدخول للسوق الدولية،هذه الحالات حسب (WILLIAM HARRIGAN) هي:

ـ في حالة الطلب الموسمي (Irragular Demand) قد تختار الشركة دخول السوق الدولية وقت انخفاض الطلب ليوفر لها الوقت لتهيئة المستهلك الأجنبي، بينما قد تختار وقت ازدياد الطلب لمباغتة المنافسين باستراتيجياتها التنافسية.

ـ في حالة الطلب المتدهور يفضل للشركة الانتظار حتى يخرج أكبر عدد من المنافسين من السوق قبل أن تعرض منتوجها في السوق الخارجية.

ـ في حالة الطلب المتزايد وحين يصل السوق إلى حالة سوق البائعين، يفضل أن تظهر الشركة نواياها نحو مساعدة حكومة الدولة الأجنبية لمعالجة هذه المشكلة من خلال بيع منتوجها.

الفرع الخامس: محفظة المنتوجات الدولية

إن تصميم استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية وأي المسارات التي يمكن أن تتبعها الشركة يتطلب مطابقة الأسواق بمنتجات الشركة، وهذا ما يسعى إليه التخطيط الإستراتيجي بشكل عام من أجل تقوية المركز التنافسي للشركة. من الضروري - إذن- عند رسم الاستراتيجية أن تقوم الشركة الدولية التي عادة ما تنتج وتبيع عددا كبيرا من المنتجات المختلفة بمتابعة مدى جاذبية الدولة المضيفة ومدى قوة السلعة في هذه السوق. وتميل الإدارة العليا في الشركات الدولية برغم ذلك إلى التخطيط إما على أساس المنتجات أو الأسواق وليس على أساس كليهما في نفس الوقت[1].

بين كل من "هاريل" و "كيفر" (Kiefer & Harrell) كيف يمكن استخدام تحليل محفظة الأوراق المالية(الأعمال) في حالة الأسواق العالمية كأداة مساعدة في مجال التخطيط الاستراتيجي العالمي ويلخص الشكل التالي ذلك:

(1)توماس وهيلن & دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص 442.

الشكل رقم (21): مصفوفة توزيع المنتجات الدولية

مدى جاذبية الدولة	القــوة التنافســية		
	مرتفــــع		منخفـــــض
مرتفع	الاستثمار والنمو		السيطرة/ التجرد المشروعات المشتركة
		استراتيجيات الاختيار	
منخفض			الحصاد/ التجرد/ الجمع/ الترخيص

المصدر: توماس وهيلن & دافيد هنجر، « **الإدارة الاستراتيجية** »، مرجع سبق ذكره، ص 444.

يلخص كل محور كما هو موضح في الشكل مجموعة من البيانات تتعلق بمدى جاذبية دولة معينة، بالإضافة إلى القوى التنافسية للسلعة. وتتكون جاذبية الدولة من حجم السوق ومعدل نموه والقيود الحكومية والعوامل الاقتصادية والسياسية. وتشتمل القوة التنافسية على حصة السوق وملاءمة السلعة وهامش الربح وخدمات السوق؛ يشكل هذان المعياران محوري المصفوفة في الشكل السابق كما أشرنا.

ينبغي أن تحصل الدول الواقعة في الركن العلوي إلى اليمين على التمويل اللازم لتحقيق النمو، في حين تكون الدول الواقعة في الركن الأسفل إلى اليسار هدفا للحصاد أو البيع. تحتاج المنتجات الواقعة على الخط الذي يربط الركن الأسفل إلى اليمين والركن الأعلى إلى اليسار إلى استراتيجية تمويل مختارة. تحتاج الدول الواقعة في الركن الأعلى إلى اليسار إلى المزيد من التمويل إذا كانت السلعة تساهم في أرباح الشركة في المستقبل. تكون المشروعات المشتركة أو البيع حلولا ملائمة في حالة وجود نقص في الموارد النقدية. أما المنتجات الواقعة في منطقة الوسط والركن الأسفل إلى اليمين فتكون معدة للإحتلاب. يمكن لهذه المنتجات أن تعطي عائدا نقديا قويا في الأجل القصير[1].

---

(1) توماس وهيلن & دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص 442 ــ 443.

المطلب الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولية

من أهم أنشطة التسويق الدولي تقديم السلعة المناسبة بالسعر المناسب وفي المكان والوقت المناسبين وإعلام المستهلك الأجنبي بوجود السلعة وتقديم المعلومات التي تؤدي إلى التأثير فيه لقبولها. وما دام تصميم البدائل الاستراتيجية للدخول للأسواق الدولية -كما تطرقنا إلى ذلك سابقا- لا بد أن يصحبه تصميم للبدائل الاستراتيجية الخاصة بالأدوات التسويقية التي يمكن استخدامها لتحقيق أهداف الشركة الدولية. ويطلق على مجموعة الأدوات التسويقية المستخدمة لفظ "المزيج التسويقي" (MARKETING MIX).

ويعتبر المزيج التسويقي مفهوما متعارفا عليه بين رجال التسويق، ويمثل ذلك: « الخليط من الأنشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة الشركة والمواجهة إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين »[1]، أو أن المزيج التسويقي: « الأدوات والوسائل المختلفة التي يستخدمها المدير لتنفيذ وظائف التسويق »[2].

وفيما يتعلق بعناصر المزيج التسويقي، فهناك اتفاق عام متعارف عليه ومقبول بين العاملين والدارسين في مجال التسويق على أنه يتكون من أربعة عناصر رئيسية وهي:المنتوج (Product)،السعر(Price)،التوزيع(المكان)(Place)والترويج(Promotion)، وهي التي تسمى بـ (4Ps).

إلا أنه في الآونة الأخيرة فإن عناصر المزيج التسويقي على المستوى الدولي، كما أشار إلى ذلك "كوتلر" (KOTLER)، تشمل ستة عناصر وليس أربعة عناصر فقط، والعنصرين الإضافيين هما العلاقات العامة (PUBLIC RELATION) والقوة السياسية (POLITICAL POWER)، ولهذا أصبحت تسمى هذه العناصر مجتمعة بـ (6Ps) (*).

يرجع سبب إضافة هذين العنصرين للتغير الحادث في العلاقات الدبلوماسية بين الدول وأثره الخاص على نتائج نشاط التسويق الدولي، حيث لا بد أن يكون لمدير التسويق الدولي بالشركة القدرة على تكوين علاقات شخصية مع الجهات المختلفة والمؤثرة على نجاح تسويق منتوج الشركـــة

(1) محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(2) مالكولم هـــ.ب. ماكدونالد، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(*) نظرا للانعدام النسبي للدراسات الخاصة بكل من عنصر العلاقات العامة وعنصر القوة السياسية، وحداثة موضوعهما، فإننا سوف لن نتطرق إلى استراتيجيتهما من خلال هذا المطلب، مكتفين فقط بالعناصر الأربعة التقليدية للمزيج التسويقي.

دوليا، الأمر الذي يتطلب أن يجيد ذلك المدير العديد من اللغات الأجنبية ويجيد استخدام الألفاظ وأساليب التفاوض التي تتفق مع الثقافات المختلفة للدول الأجنبية التي ستتعامل معها الشركة. ويؤكد ذلك أن قدرة مدير التسويق الدولي على بناء هيكل من العلاقات العامة مع العديد من الجهات في السوق الخارجية بالإضافة إلى قدرته على التأثير على القرارات السياسية للدولة الأجنبية اتجاه منتوج الشركة يؤثر على نجاح المنتوج دوليا مثله في ذلك مثل عناصر المزيج التسويقي الأخرى التقليدية، ويترتب على هذه القدرة أن يقوم مدير التسويق الدولي بمجهودات إضافية لجمع المعلومات بشكل مستمر عن الجهات المؤثرة على التسويق الدولي في دولة أجنبية وتحديد من هم الأشخاص ذوي التأثير الخاص أو الموجهين لسياسة هذه الجهات، وذلك كبداية لتحديد الوسيلة التي سوف يستخدمها للتعامل مع هذه الأشخاص وكسب ثقتهم وتوجيه قراراتهم لصالح الشركة مستقبلا[1].

وينبغي الإشارة إلى أن عناصر المزيج التسويقي يجب أن تتصف الاستمرارية نظرا للطبيعة الديناميكية التي يعمل فيها النشاط التسويقي الدولي، ومن ثم يجب إعادة النظر في المزيج التسويقي من فترة زمنية لأخرى حسب العوامل والتغيرات التي تطرأ على البيئة التسويقية الدولية ونظامها التسويقي الدولي خاصة في ظل مفهوم دورة حياة المنتوج.

الفرع الأول: إستراتيجية المنتوج الدولية

يعتبر المنتوج أول عنصر من عناصر المزيج التسويقي، وترتبط الاستراتيجيات المصممة لمنتوج الشركة عند تسويقه دوليا بتكاليف عالية ودرجة مخاطر مرتفعة، حيث أن رفض المستهلك الأجنبي للمنتوج عند نزوله للأسواق لأول مرة يعني خسارة للشركة للأموال التي أغرقت في تصميم هذا المنتوج واختياره والتخطيط لتطويره ونقله وتخزينه وغيرها من المصروفات، وهو الأمر الذي يعطي أهمية خاصة لهذه الاستراتيجيات والآثار المترتبة عليها.

يحدد (WARREN KEEGAN) ثلاثة استراتيجيات تخص المنتوج هي:

ـــ إستراتيجية التعميم (LA STRATEGIE D'EXTENTION) والتي تنطوي على إدخال المنتوج إلى السوق الأجنبي بنفس الشكل والطريقة التي تتم في السوق الوطني، مما يعني أنه يترجم نفس الحاجات الأساسية. هذه الإستراتيجية استعملت بنجاح من طرف شركتي « BIC » و « HERTZ » لكنها بنسبة نجاح غير دائم ومستمر، وكذلك الأمر بالنسبة لشركة "رينو"

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 88 ـــ 89.

(RENAULT) التي في محاولتها الأولى في سوق الولايات المتحدة، ظهرت سياراتها غير متكيفة مع شروط السياقة، مما جعلها تسدد ثمن فشلها. إن تعميم المنتوج لا يكلف أي تكاليف إضافية في مجال البحوث والتصنيع[1]. وفي هذا يقول "ليفيت"(LEVITT) أن الإستراتيجية العالمية هي الممارسات الناجحة لتسويق سلعة نمطية (STRANDARIZED PRODUCT)[2].

ـــ إستراتيجية التكييف (LA STRATEGIE D'ADAPTATION) والتي تنطوي على تكييف المنتوج مع شروط وخصائص الأسواق المحلية، فمثلا تم بيع عطر (MAGIE NOIR DE LANCOME) أكثر تركيزا في الولايات المتحدة عنه في أروبا بعد أن تم أخذ العادات الإستهلاكية الأمريكية بالحسبان[3]. أي على عكس وجهة نظر(LEVITT) يرى "هامل" "وبرالاد" (HAMEL & PRALAD) أنه بدلا من الاعتماد على سلعة نمطية واحدة يتم إنتاجها وتسويقها عالميا يجب الاعتماد على عدة أنواع من المنتجات أو سلة (محفظة) من المنتجات[4].

ـــ إستراتيجية خلق منتوج (LA STRATEGIE DE CREATION) أي خلق منتوج يكتسي طابعين : أحدهما إعداد منتوجات بتكنولوجيا بسيطة مثل منتوج الصناديق أو العلب المسجلة بقضيب (MANIVELLE) من طرف (NCR) للسوق النيجيري بسعر أقل بالنسبة للعلب الآلية (AUTOMATIQUES)، والطابع الثاني هو خلق منتوج جديد تماما، مثل ما يجري مع المطبوعات اليومية الدولية (الجرائد)، إن خلق منتوج مكلف جدا ولكن في حالة نجاحه يسمح بتحقيق أحسن النتائج[5].

إن البيئة المتعددة والمختلفة المتغيرات في مختلف الأسواق الدولية -كما رأينا سابقا- يحتم تكييف المنتوج مع هذه المتغيرات، ولهذا فإن إستراتيجية المنتوج الدولية تشمل إستراتيجية تطويره، وإستراتيجية التعبئة والتغليف، وإستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التبيين، وأخيرا إستراتيجية خدمات ما بعد البيع في الأسواق الدولية، حيث أن:

1- إستراتيجية تطوير المنتجات في الأسواق الدولية: يقصد بهذه الإستراتيجية التعديلات التي تدخلها الشركة على منتوجها بما يتفق مع البيئة التي تتعامل معها، وفي نفس الوقت تحقق أهدافها التسويقية طويلة الأجل. وهي بذلك تشمل كل من التطويرات التجارية والفنية التي يتم إدخالها على

---

(1) PH. KOTLER & B.DUBOIS, « **MARKETING MANAGEMENT** », 8EMED, OPCIT, P 417.

(2) عبد السلام أبو قحف، « **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** »، مرجع سبق ذكره ص 265.

(3) PH. KOTLER & B.DUBOIS « **MARKETING MANAGEMENT** », 8EMED, IBID, P 417

(4) عبد السلام أبو قحف، « **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية**»، المرجع السابق، ص 266.

(5) PH. KOTLER & B.DUBOIS « **MARKETING MANAGEMENT** », 8EMED, IBID, P 419.

المنتوج، وترتبط بكل من التنويع والتشكيل وكذلك إسقاط المنتوج أو حذفه من خط المنتجات[1].

وهناك العديد من العوامل البيئية المؤثرة على استراتيجية تطوير المنتوج من أهمها:[2]

ـــ دورة حياة المنتوج(*).

ـــ الأهداف التسويقية للشركة.

ـــ الإمكانيات الفنية والمادية المتاحة للشركة.

ـــ درجة المنافسة في السوق الخارجية.

ـــ طبيعة المنتوج وما يرتبط به من معدل تطور تكنولوجي، حيث كلما زادت حدة المنافسة وكان المستوى التكنولوجي أو التركيب الفني للمنتوج مرتفع كلما زاد معدل التطور التكنولوجي الحادث لهذا المنتوج.

ويوضح الشكل التالي أثر تفاعل كل من هذه العوامل السابقة على استراتيجية تطوير المنتوج في الأسواق الدولية:

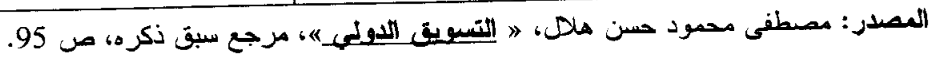
الشكل رقم (22): أثر تفاعل العوامل البيئية على إستراتيجية تطوير المنتوج في الأسواق الدولية

زيادة حدة المنافسة

الاحتياج إلى مزيد من الامكانيات الفنية والمادية

إتجاه الشركة نحو قيادة السوق الأجنبية

طبيعة المنتوج / الأهداف التسويقية	**معدل تطور تكنولوجي منخفض**	**معدل تطور تكنولوجي مرتفع**
دخول السوق الأجنبية	تطوير استعمالات جديدة لنفس المنتوج المقدم.	تقديم تشكيلة كبيرة من المنتوج المقدم للسوق.
الحفاظ على السوق الأجنبية	استمرار المنتجات الحالية مع إدخال تعديلات بسيطة تتفق مع التعديلات في المنتجات المنافسة.	إحلال شكل أو تشكيلة جديدة للمنتوج محل التشكيلة القديمة.
تنمية السوق الأجنبية	إعادة تصميم المنتجات الحالية لجعلها أكثر جاذبية في مواجهة المنتجات المنافسة (تطوير تجاري)	تطوير شامل لأجزاء المنتوج والتصميم الخارجي له (تطوير تجاري وفني معا).



المصدر: مصطفى محمود حسن هلال، « التسويق الدولي »، مرجع سبق ذكره، ص 95.

وعليه تختلف استراتيجية تطوير المنتجات بأهداف التسويق الدولي، وكما هو موضح في الشكل، حيث نلاحظ أنه:[3]

(1) (2) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، 93.

(*) سنتطرق إلى الإستراتيجية التنافسية ودورة حياة المنتوج في الفرع الخامس من هذا المطلب، ص310.

(3) مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق، ص94 و96-97.

أ ــ إذا كان هدف الشركة دخول السوق الأجنبية وكان معدل التطوير التكنولوجي منخفض، فيمكن للشركة أن تقدم منتوجها بحيث يستفاد منه بأكثر من استعمال، ومثال ذلك:سلعة "خيام الرحلات" حيث قد تستخدم على سفوح الجبال أو على الشواطئ أو في الوديان والواحات، والأمر لا يحتاج سوى تعديل بسيط، حيث أن "خيمة الرحلات" هي سلعة لا تتعرض للتطوير التكنولوجي السريع أو المعقد لأن طبيعة السلعة ذاتها لا تسمح بذلك، مثلما في ذلك مثل بعض السلع الأخرى كالأغذية المجففة والمعلبة والأدوات المترلية وغيرها.

أما إذا كانت السلعة ذات معدل تطور تكنولوجي مرتفع مثل معظم السلع الهندسية كالسيارات والتلفزيونات وأجهزة التكييف والأجهزة الكهربائية وأجهزة الكمبيوتر وغيرها، فإن استراتيجية الشركة نحوها قد تختلف تماما عند دخول السوق الأجنبية لأول مرة حيث يفضل تقديم تشكيلة متعددة من المنتوج حتى يسمح للشركة كسب أكبر عدد من المستهلكين في مراحلها الأولى داخل السوق، ومثال ذلك: الاستراتيجية التي إتبعتها شركة "بولارويد" عند دخول السوق البريطانية لأول مرة في منتصف الثمانينات، حيث قدمت لهذه السوق أكثر من 17 شكل للكاميرا، وبذلك ضمنت عند بدايتها أكثر من 30% من حجم سوق الكاميرات في تلك السوق.

ب ــ إذا كان هدف الشركة الحفاظ على السوق الأجنبية التي يتم من خلال حفاظها على الحصة التسويقية لها في مواجهة المنافسين، فيمكن استمرارها في تقديم المنتجات الحالية مع إدخال بعض التعديلات اللازمة عليها كرد فعل للتعديلات التي يدخلها المنافسين على منتجاهم، وذلك إذا كان معدل التطور التكنولوجي للمنتوج منخفضا، ومثل هذه الاستراتيجية إتبعتها شركة (ZAS) للطيران حتى أوائل التسعينات حيث كانت لا تقدم أية خدمات جديدة على متن طائراها إلا إذا قدمت هذه الخدمات الجديدة بواسطة شركات الطيران الأخرى المنافسة أولا، وذلك كوسيلة دفاعية منها لمواكبة الشركات الأخرى المنافسة لها بهدف المحافظة على حصتها التسويقية من ركاب الطائرة دون محاولة لزيادهّا.

بينما يفضل أن تقدم الشركة تشكيلية جديدة للمنتوج لتحل بها محل التشكيلة القديمة في حالة إذا كان معدل التطور التكنولوجي للمنتوج مرتفعا، وهو ما كانت تتبعه شركة (IBM) للكمبيوتر في السوق العربية وحتى أوائل التسعينات، حيث كانت تقدم كل فترة زمنية طويلة الأجل نسبيا تشكيلة برامج (SOFT WEAR) لتحل محل البرامج القديمة وتلغي إستخدامها تدريجيا، وبذلك يتم إسقاط التشكيلة القديمة من خطوط الإنتاج ليحل محلها التشكيلة الجديدة، وهذه الاستراتيجية رغم تقديمها لتطوير جذري في المنتج إلا أنها مازالت استراتيجية دفاعية لا تسعى إلى مهاجمة المنافسين

الآخرين بقدر إهتمامها بالحفاظ على حصتها التسويقية الحالية من خلال تلافي نقاط الضعف في الاستراتيجيات الحالية المستخدمة في السوق الخارجية.

جـــ- إذا كان هدف الشركة تنمية السوق الأجنبية والتي تتم من خلال زيادة حصتها التسويقية على حساب المنافسين الآخرين، فإنها في حالة إذا كان معدل التطور التكنولوجي للمنتوج منخفضا يمكن لها إعادة تصميم المنتوج وتقديم شكل جديد له تماما كل فترة زمنية قصيرة الأجل (سنة تقريبا) وهو بمثابة تطوير تجاري يشمل الشكل الخارجي للمنتوج، ولا يرتبط بالكفاءة الفنية لأداء المنتوج أو المواصفات الفنية له، ومثال ذلك: سلع "الموضة" مثل الملابس الجاهزة والأحذية وغيرها، حيث عادة ما تقدم الشركات المنتجة لها موديل جديد كل عام أو كل موسم صيفي أو شتوي.

أما إذا كان معدل التطور التكنولوجي للمنتوج مرتفعا، فعلى الشركة في هذه الحالة أن تجعل التطوير الحادث في المنتوج تطويرا شاملا أي تطويرا فنيا وتجاريا معا، ولا يشترط أن يتم ذلك التطوير كل فترة زمنية قصيرة الأجل، حيث في بعض الحالات يكون التطوير التجاري سنويا والتطوير الفني كل ثلاث سنوات أو خمس سنوات، على حسب ما تجده الإدارة الفنية في الشركة من تطوير مناسب يمكن إدخاله على المواصفات الفنية للمنتوج، ومثال ذلك:استراتيجية شركة "مرسيدس" للسيارات، حيث عادة ما تقدم شكلا جديدا لسياراتها سنويا، بينما يكون التطوير الفني الحادث في السيارة كل ثلاثة سنوات تقريبا. ووفق هذا الهدف تكون استراتيجية الشركة هجومية بقدر ما هي دفاعية، حيث تسعى الشركة إلى إستغلال نقاط الضعف في استراتيجية المنافسين.

د ـــ ويلاحظ أنه كلما إتجهت أهداف الشركة من مرحلة دخول السوق الأجنبية إلى مرحلة الحفاظ على السوق الأجنبية ثم محاولة تنمية السوق الأجنبية كلما إتجهت الشركة نحو قيادة السوق وتحولت من موقف الدفاع ضد المنافسين إلى موقف مهاجمة المنافسين بغرض التغلب عليهم، أيضا كلما كانت طبيعة المنتوج مرتبط بمعدل تطور تكنولوجي مرتفع كلما احتاجت الشركة إلى إمكانية مادية وفنية أكبر لإحداث هذا التطور، خاصة إذا كانت المنافسة داخل السوق متجهة نحو الحدة وشاملة لجميع عناصر المزيج التسويقي وليست مركزة على عنصر واحد منها.

2 ـــ استراتيجية التعبئة والتغليف في الأسواق الدولية: إن عبوة المنتوج والغلاف الخارجي هو أول ما يقابله المستهلك عند تعرفه على السلعة، والحقيقة أن كل من العبوة والغلاف يلعبان دورا هاما في التسويق الدولي عنه في التسويق الدولي عنه في التسويق المحلي، لأنهما يقومان بدور رجل البيع في تقديم السلعة إلى المستهلك الأجنبي ويجذبه إلى التعرف عليها، ومن ثم شراؤها، خاصة بالنسبة للسلع الميسرة، وفي الدول التي تعتمد على " السوبرماركت "ومتاجر" خدمة النفس"، حيث يقوم المستهلك

باختيار الماركة التي يرغبها من بين عدة ماركات بالاعتماد على نفسه دون مساعدة أحد من رجال البيع، وهنا يظهر جليا مدى الدور الذي يلعبه غلاف السلعة وشكل عبوتها، حيث كليهما يؤدي في هذه الحالة دورين هامين هما:[1]

ـــ أو لهما جذب المستهلك للسلعة دون غيرها من السلع المنافسة.

ـــ وثانيها يسهل على المستهلك التعرف على السلعة لتكرار شراؤها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية مرحلة تصميم عبوة المنتوج وغلافه الخارجي، حيث حسب (VERN TERPSTRA) لا بد أن تراعي السوق الخارجية من خلال ثلاثة محاور أساسية هي:[2]

أ ـــ أن تتلاءم مع البيئة الاجتماعية للمستهلك ومع عوامل الثقافة السائدة في المجتمع الأجنبي، فمثلا الاعتماد على صورة أحد الحيوانات المقدسة في دولة ما على غلاف أحد المنتجات الغذائية التي تعرض في السوق لهذه الدولة حيث قد يقف ذلك حائلا دون الإقبال على شراء هذا المنتوج، لأن في الغلاف ما يمس معتقدات أفراد المجتمع.

ب ـــ أن تتلاءم مع نمط الاستهلاك والعادات الشرائية لأفراد المجتمع، فمثلا العبوة الناجحة في أحد الدول الأوروبية قد لا تنجح في دولة أفريقية حيث متوسط عدد أفراد الأسرة في الدول الأفريقية أكبر منه في الدول الأوروبية، مما يتطلب تقديم العبوة بحجم أكبر.

جـــ- أن تتلاءم مع الطبيعة المناخية والجغرافية للدولة الأجنبية، فمثلا العبوات الورقية قد تكون سريعة التلف في الدول شديدة الحرارة، كما أن العبوات الزجاجية قد لا تصلح في دولة ليست فيها طرق ممهدة وكثيرة الجبال والمنحدرات، الأمر الذي يتناسب معه عبوات بلاستيكية، بشكل أفضل.

3 ـــ استراتيجية التمييز في الأسواق الدولية: إن أهم القرارات التي تتخذها إدارة الشركة عند تسويق منتوجها هو تحديد "الاسم" و "العلامة" التجارية لهذا المنتوج في الأسواق الخارجية، وتكمن أهمية العلامة التجارية والاسم التجاري للمنتوج في أنه يساهم وضمن مجموعة عناصر أخرى كالغلاف والعبوة في سهولة ويسر تعرف المستهلك على منتوج الشركة من بين المنتجات المنافسة، ويرتبط استراتيجية تمييز منتوج الشركة دوليا، حسب (VERN TERPSTRA) بمشكلتين رئيسيتين هما: [3]

أ ـــ مدى ملائمة الاسم التجاري والعلامة التجارية للمنتوج لعناصر الثقافة في المجتمـــع الأجنـــبي،

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره،ص 98.

(2) مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق ،ص 98 ـــ 99.

(3) مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق ،ص 99 ـــ 101.

ومكمن الخطورة في هذه المشكلة أن الاسم التجاري الذي تستخدمه الشركة في بلدها قد يعني معاني أخرى في بلاد أجنبية، وهذه المعاني قد تؤثر سلبيا على درجة تقبل المستهلك في هذه الدول للمنتوج بغض النظر عن مستوى جودته، وأوضح مثال على ذلك:ماركة زيت الموتور الألمانية (ADA) التي تم تسويقها في دول الخليج العربي في بداية السبعينات والتي لم تحقق رقم المبيعات المتوقع منها في مواجهة المنافسين، رغم تأكيد الدراسات الفنية أنها الماركة الأكثر جودة والأكثر كفاءة مقارنة بالماركات الأخرى، واتضح بعد إعداد دراسات تسويقية مكثفة أن كلمة (ADA) تنطبق بالعربية لتعني "القضاء والقدر"، وهو فأل سيئ لقائدي السيارات في هذه الأسواق، الأمر الذي دعى إدارة الشركة إلى سحب المنتوج من الأسواق، وتم عرضه بعد ذلك باسم تجاري آخر، روعي فيه أن لا يعني معاني عربية قد تحد من تسويق المنتوج. وخلاصة القول هنا أنه لا بد أن يتوافر للشركة عدد من الخبراء لديهم القدرة على تميز المنتجات بأسماء تجارية وعلامات تجارية تتمشى مع لغات وثقافات الأفراد في المجتمعات الأجنبية.

ب- هل تستخدم الشركة الاسم التجاري لمنتجاتها في الأسواق المحلية هو نفسه في الأسواق الخارجية؟. وواقع الأمر أن قرار إدارة الشركة في هذا الشأن بالغ الحساسية والخطورة، حيث أن تسويق منتجاتها دوليا في أسواق خارجية وهو يحمل نفس الاسم التجاري لها يعرض الشركة لخطورة بالغة إذا فشل هذا المنتوج في تلك الأسواق، ويزداد القرار تعقيدا إذا كانت الاستراتيجية التي سوف تستخدمها الشركة لدخول الأسواق الخارجية هي منح تراخيص، وبالتالي تكون العملية الإنتاجية لمنتوج الشركة تحت إشراف شركات أخرى في الأسواق الأجنبية، ولذا تفضل العديد من الشركات عدم المخاطرة وتعريض إسمها التجاري، الذي بذلت سنوات من الجهد في بناء سمعة طيبة له — في أسواق أجنبية بسبب عدم كفاءة أحد الشركات الحاصلة على تراخيص بإنتاجه، ولذا تتبع هذه الشركات استراتيجية تغيير الاسم التجاري لمنتوجها في الأسواق التي ترى أنها قد يتعرض فيها منتوجها للفشل بنسبة كبيرة، فإذا ثبت نجاح المنتوج في هذه الأسواق، تقوم الشركة بتغيير الاسم القديم واستخدام الاسم التجاري الأصلي للمنتوج، ومثال ذلك: ما تتبعه شركة "فولكس فاجن" الألمانية للسيارات، حيث تعرض سياراتها في البرازيل باسم "أمازونه"، وفي تشيكوسلوفاكيا (سابقا) باسم"إسكودا "، ورغم أن التراخيص الممنوحة من الشركة للمنتجين في هذه الدول قد أعطوا كافة أسرار الصناعة (KHNOW HOW) إلا أن الشركة فضلت عدم المخاطرة بالاسم التجاري الأصلي لها وهو "جولف" (GOLF) حتى تتأكد من نجاح هذه المنتجات في هذه الأسواق أولا.

4 ـــ استراتيجية التبيين في الأسواق الدولية: إن الوظيفة الأساسية للتبيين هي تعريف المستهلك طريقة استخدام السلعة، والأسلوب الأمثل الذي يتبعه للحصول منها على أعلى استفادة ممكنة. والذي تهتم به الإدارة المسؤولة عن أنشطة التسويق الدولي في الشركة هو كتابة إرشادات إستخدام السلعة للمستهلك باللغة التي يفهمها، وبالأسلوب الذي يتناسب مع ثقافته واتجاهاته. والتبيين لا يشترط أن يكون باستخدام الكلمات بل قد يشمل الأشكال والرسوم التوضيحية، فمثلا: إذا كان المنتوج الذي يتم تسويقيه دوليا هو أحد الأسمدة الزراعية، ومستخدم هذا المنتوج عادة ما يكون المزارعين في دولة ما حيث نسبة الأمية مرتفعة، ولذا يفضل أن يكون التبيين في صورة رسومات توضيحية تشرح تفصيلا خطوات استخدام هذا السماد بما يحقق أعلى استفادة للمزارع في هـــذه الدولة[1].

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التبيين لا تقتصر على مجرد إرشاد المستهلك لخطوات إستخدام السلعة، بل تمتد المهمة لتشمل إعطاء بيانات عن مكونات المنتوج، تاريخ الإنتاج ومدة الصلاحية، وكلها بنود يجب أن تراعيها الشركة بعد دراسة متأنية لقوانين حماية المستهلك وحماية البيئة في الدولة الأجنبية، وذلك حتى لا تعرض منتوجها للمعارضة من جانب إحدى جمعيات حماية المستهلك أو حماية البيئة في هذه الدول، ومن ثم إستصدار أحكام قضائية تؤدي إلى الإضرار بسمعة الشركة ومنتوجها مستقبلا[2].

5 ـــ استراتيجية خدمات ما بعد البيع في الأسواق الدولية: أكدت العديد من الدراسات في مجال التسويق الدولي أن أصعب ما تواجه الشركة عند تسويق منتوجها في الأسواق الأجنبية، هو تقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلكين الخارجيين، هذه الخدمات مثل:خدمة الضمان والصيانة والإصلاح والنقل وغيرها. وتكمن الصعوبة في هذا الشأن أن تقديم هذه الخدمات يستوجب أحد أمرين هما:[3]

ـــ إما امتلاك الشركة لمراكز تقديم هذه الخدمات في الأسواق الأجنبية، وهو ما ينطوي على تكاليف مرتفعة ومخاطر استثمار مرتفعة أيضا.

ـــ أو أن تعهد الشركة بأداء هذه المهمة إلى أحد المراكز المتخصصة المنتجة في هذه الأسواق، الأمر الذي قد يعرض لمخاطر فقد السوق إذا لم تؤد هذه المراكز الخدمات المطلوبة منها للمستهلك على المستوى الذي يشبع رغبات المستهلك ويزيد تمسكه بشراء السلعة مرات ومرات بعد ذلك، هـــــذا

---

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 101.

(2) (3) مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق، ص 102

بالإضافة إلى أن الاعتماد على مراكز الخدمات الموجود بالفعل في الأسواق الأجنبية يتطلب قيام الشركة بإرسال خبراء لتدريب العمالة في هذه المراكز على الأسلوب المطلوب لأداء الخدمة، أو تنظيم دورات تدريبية بداخلها، يرشح عليها بعض العمالة من هذه المراكز، وهو ما يصاحبه تكاليف إدارة هذه الدورات وبدلات السفر.

والقرار الخاص باختيار أحد هذين البديلين(امتلاك الشركة لمراكز خدمة في السوق أو الاعتماد على مراكز خدمات متخصصة ومقيمة في هذه الأسواق) يعتمد على العائد، التكلفة والمخاطر المصاحبة لكل بديل، واختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد وأقل مخاطر ممكنة.

إلا أنه يجب التأكيد أيضا على أن اهتمام الشركة للقيام بهذه المهمة أو اعتبارها أنشطة ثانوية، يمكن عدم القيام بها وتركها لاجتهاد المستهلك قد يؤثر على نجاح المنتوج نفسه، وذلك رغم جودته المرتفعة وسعره المقبول وأسلوب توزيعه وبرامج الترويج الناجحة التي صممت من أجله في السوق الخارجية، حيث أن خدمات ما بعد البيع، يقع على عاتقها مهمة القضاء على مخاوف ما بعد الشراء التي تنتاب المستهلك عند شراء السلعة، خاصة إذا كانت سلعة معمرة وسعرها مرتفع بالنسبة لدخل المستهلك[1].

الفرع الثاني: استراتيجية التسعير الدولية

يعد السعر أحد أهم العناصر للمزيج التسويقي للشركة، ويستمد هذا العنصر أهميته في أنه يمثل الواجهة المعبرة عن مواصفات وجودة المنتوج في شكل رقمي، حيث دائما ما يقارن المستهلك الأجنبي بين مستوى جودة المنتوج بمستوى السعر المعروض به، ذلك بالإضافة إلى أن السعر هو العنصر الذي يعول عليه في تحقيق معدلات العائد على الأموال المستثمرة، والذي ترغب الشركة تحقيقه من تسويق منتوجها دوليا، ولذا فإن أي خطأ في استراتيجية التسعير الدولية التي تتبعها الشركة يعني التضحية بعدد من المستهلكين، كان من الممكن أن يقبلوا على شراء منتوج الشركة وبالتالي زيادة حصتها التسويقية، ويعني أيضا عدم القدرة على تحقيق أهداف الشركة المرتبطة بمستوى الربحية المستهدف.

هناك العديد من العوامل البيئية المرتبطة بتحديد سعر المنتوج في الأسواق الخارجية منها:

1 ـ العوامل التي يمكن التحكم فيها: وهي العوامل التي تكون تحت سيطرة إدارة الشركة، ومن ثم يمكن التحكم فيها وتشمل كل من الأهداف التسويقية، مستوى التكنولوجيا المستخدم، عناصـــر

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 103.

المزيج التسويقي الأخرى والتكاليف الكلية:[1]

أ ـــ **الأهداف التسويقية:** يرتبط سعر المنتوج في السوق الخارجية إرتباطا وثيقا بالأهداف التسويقية للشركة حيث أنه:

* إذا كان هدف الشركة هو إغراق الأسواق الخارجية فإنها سوف تتجه إلى عرض منتوجها بأسعار منخفضة، بحيث يصبح مناسبا لأكبر عدد من المستهلكين.

* بينما إذا كان الهدف هو الحفاظ على الحصة التسويقية في الأسواق الخارجية، فإن الشركة تفضل تحديد أسعار منتوجها بحيث يكون مقاربا لأسعار المنتجات المنافسة، وأن أي تغيير في أسعار المنافسين يجب أن يؤخذ في الحسابات عند إعادة النظر في سعر المنتوج كل فترة زمنية.

* أما إذا كان هدف الشركة هو تنمية الحصة التسويقية في الأسواق الخارجية أو الحفاظ على المركز القيادي لها في تلك الأسواق، فإنها تحدد أسعار منتجاتها دون تقيد بأسعار المنافسين بقدر اهتمامها بالشرائح التسويقية الجديدة التي تسعى إلى التعامل معها وتقديم أسعارا متميزة لهم مقابل خدمات إضافية أو مميزات إضافية في المنتوج.

ب ـــ **مستوى التكنولوجيا المستخدم:** يؤثر المستوى التكنولوجي المستخدم للمنتوج على تحديد سعره في الأسواق الخارجية، حيث:

* كلما زاد المستوى التكنولوجي المستخدم بحيث يكون منتوج الشركة متميزا عن المنتجات المنافسة له، كلما أعطى ذلك الحرية للشركة لتحديد سعر منتوجها دون التقيد بمستوى أسعار المنافسين، حيث تحاول الشركة في هذه الحالة إعطاء منتوجها صورة ذهنية لدى المستهلك بأنه متميزا في سعره نتيجة تميزه في الجودة والكفاءة الفنية مقارنة بالمنتجات المنافسة له.

* أما إذا كان المستوى التكنولوجي المستخدم منخفضا، الأمر الذي ينعكس على كفاءة المنتوج وجودته يفضل للشركة في هذه الحالة أن تحدد لمنتوجها سعرا يقارب أسعار المنتجات المنافسة نتيجة لعدم تميزه عن تلك المنتجات.

جـــ **عناصر المزيج التسويقي الأخرى:** لا يتم تحديد سعر المنتوج بمعزل عن عناصر المزيج التسويقي الأخرى، حيث يجب تخطيط هذه العناصر من خلال نسق موحد، وعلى ذلك فإنه إذا كانت استراتيجية المنتوج هي التطوير الشامل على المستويين التجاري والفني بشكل مستمر دون تقيد بالمنافسين، فإن ذلك قد يدعو الشركة إلى تحديد أسعار متميزة عن المنافسين، على أن يدعم ذلك باستراتيجية ترويجية مكثفة لا قناع المستهلك بأن السعر المحدد للمنتوج يتناسب مع جودته التي تتميز

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره ،ص 110-112.

عن جودة منتجات المنافسين. بينما إذا كانت استراتيجية المنتوج هي إدخال تعديلات تواكب التعديلات التي أدخلها المنافسون على منتوجاتهم، فإن هذه الاستراتيجية تتجه نحو إتباع أقوى المنافسين في السوق، ولذا فلا بد للشركة الالتزام بحدود الأسعار التي يحددونها، ولا يحتاج الأمر في هذه الحالة إلى مجهودات ترويجية مكثفة بنفس القدر الذي تحتاجه الاستراتيجية السابقة.

د ـــ **التكاليف الكلية**: يعتبر السعر الأداة التي تستخدمها الشركة لكي تحقق معدلات العائد على الاستثمار المستهدفة، الأمر الذي يستوجب أن يغطي السعر إجمالي تكلفة المنتوج، بالإضافة إلى هامش ربح مخطط، وتشمل إجمالي تكلفة المنتوج نصيب المنتوج من كل تكاليف الإنتاج المتغيرة والثابتة وتكلفة التسويق والتكاليف الإدارية والتمويلية.

وقد تختلف إستراتيجية الشركة في تحديد أي بنود تكاليف يجب أن يغطيها سعر المنتوج، وما هو هامش الربح المقبول في المراحل الأولى لتقديم المنتوج في السوق الخارجية حيث قد ترى الشركة أن:

* يغطي السعر التكاليف المتغيرة فقط وجزء من التكاليف تسويقية وهامش ربح منخفض نسبيا في مرحلة تقديم المنتوج إلى السوق لأول مرة، على أن يزيد سعر المنتوج تدريجيا مع كل مرحلة يحقق فيها المنتوج قبولا وإقبالا من جانب المستهلكين. وهذه الاستراتيجية يجب أن يقترن بها مجهودات ترويجية خاصة من خلال عنصري الإعلام وتنشيط المبيعات، حيث يقدم خصومات للمستهلكين أو تقديم هامش ربح مرتفع للموزعين مقارنة بهامش الربح الذي يحصلون عليه من المنافسين.

* تقديم المنتوج بسعر مرتفع منذ البداية ويغطي كافة بنود التكاليف، بالإضافة إلى هامش ربح مرتفع يضمن استردادا سريعا لرأس المال المستثمر، وقد تستهدف هذه الاستراتيجية إما ترك السوق الأجنبية عند استرداد المال المستثمر بالكامل مع تحقيق معدلات الربح المستهدف، أو قد يكون هدفها التعامل مع شرائح تسويقية محددة ذات دخل مرتفع مقارنة بالشرائح التسويقية الأخرى.

وتجدر الإشارة إلى أنه كلما تمكنت الشركة من مراقبة عناصر التكاليف بشكل جيد أمكنها من تخفيض التكلفة الإجمالية للمنتوج أو على الأقل ثباتها مع زيادة رقم المبيعات، كلما حقق لها ذلك قدرا من المرونة في التسعير ومن ثم تحقيق معدلات ربحية متزايدة مستقبلا.

2 ـــ **العوامل التي لا يمكن التحكم فيها**: وهي العوامل التي تكون خارج سيطرة إدارة الشركة وبالتالي لا يمكن للشركة التحكم فيها وإنما عليها أن تتابعها وتقيس أثرها على السعر الذي سيعرض به المنتوج في الأسواق الخارجية، وتشمل هذه العوامل البيئية كل من القوانين والنظم الحكومية، درجة

المنافسة ومستوى الطلب:[1]

أ ـــ **القوانين والنظم الحكومية**: قد تفرض القوانين والنظم الحكومية في الدولة المستوردة بعض القيود على تسعير المنتوج بما لا يسمح تحقيق أهداف الشركة، كما أنها تنتج بعض الفرص التي يمكن الاستفادة منها في تسعير منتوج الشركة بما يحقق هذه الأهداف بكفاءة عالية، فمثلا:

* قد تفرض الحكومة مستويات أسعار منخفضة للمنتوج باعتباره يمس الغالبية العظمى من المستهلكين في الدولة المستوردة، بحيث لا تغطي هذه الأسعار تكاليف المنتوج أو لا تحقق معدلات العائد المرغوبة، ومثال ذلك: ما قامت به الحكومة الإندونيسية (خلال فترة السبعينات) حيث حددت أسعار منخفضة للحوم المستوردة التزم بها جميع المستوردين، الأمر الذي لم يكن مشجعا للعديد من مصدري اللحوم من دخول السوق الإندونيسية، حيث لم تكن هذه الأسعار مغطية للتكاليف الكلية للمنتوج.

* وعلى النقيض تماما قد تكون النظم الحكومية مشجعة للمصدرين حيث تعطي مميزات لتشجيع دخولهم للسوق يهيء سد الفجوة الناتجة عن زيادة الطلب عن العرض، ومثال ذلك: إعطاء الحكومة الكينية (في الآونة الأخيرة) بعض التخفيضات الجمركية لمصدري الأجهزة الكهربائية بهدف تشجيع دخولهم إلى السوق المحلية لسد العجز الناتج مع زيادة الطلب على هذه الأجهزة، عن الكمية المعروضة منها، وقد أدت هذه التخفيضات الجمركية إلى تخفيض تكلفة هذه الأجهزة مقارنة بمتوسط الأسعار السائدة لها في السوق الكينية مما حقق معدلات عائد مغرية للمصدرين لدخول هذه السوق.

ب ـــ **درجة المنافسة**: هناك علاقة عكسية بين قدرة الشركة في تحريك أسعار منتوجها في السوق الخارجية وحدة المنافسة في هذه السوق، بمعنى أنه كلما زادت حدة المنافسة كلما قلت قدرة الشركة على تحريك سعر المنتوج كوسيلة لمواجهة المنافسين، حيث أن ذلك سوف يعرض الشركة لمخاطر المنافسة السعرية، وما قد يترتب عليها من خروج الشركة ذاتها من السوق، بينما يفضل أن يظل سعر المنتوج ثابتا وفي حدود أسعار المنافسين، وتلجأ إلى تغيير عناصر المزيج التسويقي الأخرى لمواجهة المنافسين، إما من خلال إستراتيجية لتطوير المنتوج أو تشكيلية المنتجات أو إستراتيجية التوزيع المتبعة أو إستراتيجية الترويج وما تشمله من حملة إعلانية ووسائل تنشيط المبيعات وجهود البيع الشخصي.
ويمكن تصور العكس في حالة عدم شدة المنافسة حيث يكون هناك تفاوت ملحوظ بين المنافسين في السوق.

وبغض النظر إذا كانت الشركة قائدة أو متحدية أو تابعة لشركة قائدة في السوق، فإن

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص113-115.

هذه الحالة تعطي قدرا من الحرية لدى الشركة لتحريك أسعار منتوجها دون خوف من الدخول في منافسة سعرية مع الشركات المنافسة الأخرى، حيث يسعى كل منافس في هذه الحالة إلى الحفاظ على حصته التسويقية دون محاولة منه لزيادها على حساب المنافسين الآخرين.

جـــ- مستوى الطلب: يعتبر حجم الطلب أحد المحددات الهامة لتحديد سعر المنتوج، فقد يكون حجم الطلب على منتوج الشركة في السوق الأجنبية قليل إلى حد يصعب معه الوصول إلى نقطة التعادل خلال الفترة الزمنية التي حددها الشركة لاسترداد رأس المال المستثمر، مما يضطرها إلى تعويض ذلك برفع سعر المنتوج لزيادة هامش الربح المحقق، وذلك الأمر قد لا يسهل تحقيقه في بعض الحالات خاصة إذا كان الطلب على المنتوج ذو مرونة مرتفعة، حيث أن أي زيادة في سعر المنتوج سوف يتبعها انخفاض في مستوى الطلب، ولذا على الشركة في هذه الحالة دراسة أثر الزيادة المقترحة للسعر على حجم الطلب المتوقع وفي ظل درجة المرونة المرتبطة بالطلب على المنتوج.

هذه هي العوامل المؤثرة على تحديد السعر في الأسواق الدولية، وبغض النظر عما إذا كانت عوامل يمكن التحكم فيها (CONTROLABLE FACTORS) أو لا يمكن التحكم فيها (UN- CONTROLABLE FACTORS) من قبل إدارة الشركة، فإنه يجب التأكيد على أن كل هذه العوامل لها نفس الدرجة من الأهمية ولا بد من دراستها ومتابعتها مستقبلا للتعرف أولا بأول بالتغيرات التي تطرأ على كل منها وقياس أثر هذه التغيرات على السعر الذي ستحدده الشركة لمنتوجها في السوق الأجنبية.

أما بالنسبة لأسس تسعير المنتجات في الأسواق الدولية، فهناك ثلاثة أسس رئيسية حسب (ALAN ROBERTS) هي:(1)

أ ــ على أساس إجمالي التكاليف: ويتميز هذا الأساس بأنه يراعي عند تحديد سعر المنتوج أن يكون مغطيا لكافة بنود التكلفة مضافا إليها هامش الربح المستهدف، بينما يعيبه أنه لا يراعي ما إذا كان هذا السعر سوف يتوافق مع القدرة الشرائية للشريحة التسويقية التي تتعامل معها الشركة في السوق الخارجية أم لا. ويفضل استخدام هذا الأساس إذا كان منتوج الشركة جديدا تماما بالنسبة للسوق الخارجية، ولا يوجد له منافس أو مستورد من الخارج، ومثال ذلك: منتوج الفيديو عند دخوله السوق المصرية لأول مرة، حيث وجد المصدر الوحيد لهذا المنتوج الفرصة متاحة لتسعيره دون تقيد بالقدرة الشرائية للأفراد في ذلك الوقت، معتمدا على إثارة رغباقم من خلال البرنامج الإعلاني المستخدم ووسائل تنشيط المبيعات من إعداد مسابقات ومنح جوائز، بالإضافة إلى اللجوء لأسلـــوب

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 115 ــ 117.

البيع بالتقسيط.

ب ــ على أساس القدرة الشرائية للمستهلك: يعتمد الأساس على دراسة القدرة الشرائية للمستهلك والتعرف على مدى استعداده لدفع مبلغ معين للحصول على المنتوج، ويتميز هذا الأساس بأنه يتفق مع المفهوم الحديث للتسويق، حيث يكون المستهلك هو نقطة البداية في تخطيط أوجه أنشطة التسويق، لذا فإن الالتزام بمدى قدرة المستهلك الأجنبي واستعداده لدفع مبلغ معين للحصول على منتوج الشركة يمثل الأساس الأكثر منطقية والأكثر استخداما بواسطة الغالبية العظمى من المصدرين.

جــ- على أساس أسعار المنافسين: وفقا لهذا الأساس تقوم الشركة بالتعرف على مستوى أسعار المنافسة لمنتوجها في السوق الأجنبية والالتزام بحدود هذه الأسعار عند تحديد سعر منتوجها، ويمكن للشركة أن تخرج عن إطار هذه الأسعار كأن تقدم منتوجها بسعر أعلى من متوسط أسعار المنافسين إذا رأت أن منتوجها متميز بما يتوافر فيه من مواصفات عن المنتجات المنافسة، وتقدر الزيادة التي تحددها الشركة في سعر منتوجها من أسعار المنافسين بقدر الزيادة في مستوى الجودة للمنتوج عن مستوى جودة هذه المنتجات، على أن يتم ذلك بناء على دراسة اتجاهات المستهلك الأجنبي، ومدى التعرف مدى تقبله لهذه الزيادة في السعر لمنتوج الشركة ودرجة اقتناعه أنها تتفق مع الزيادة في مستوى جودته مقارنة بالمنتجات المنافسة.

ومن كل ما سبق ذكره، هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها الشركات لتسعير منتجاتها في الأسواق الأجنبية، حيث يحددها (ALAN ROBERTS) في الاستراتيجيات الثلاثة التالية:[1]

1 ــ استراتيجية التغلغل في الأسواق الدولية: يقصد بهذه الاستراتيجية تحديد سعر للمنتوج يتناسب مع أكبر قدر من المستهلكين، وفي نفس الوقت يغطي التكاليف الإجمالية للمنتوج، ويكون الهدف من هذه الاستراتيجية تحقيق الانتشار لمنتوج الشركة في السوق الخارجية والحصول على أكبر حصة تسويقية في المراحل الأولى لتقديم المنتوج للسوق، ويمكن إتباع الخطوات التالية لتنفيذ هذه الاستراتيجية:

ــ تقسيم السوق لعدة شرائح بحسب مستوى الدخل ومحدود السعر الذي يقبله المستهلكين لشراء المنتوج.

ــ حساب التكلفة الكلية لمنتوج الشركة وهامش الربح المرغوب تحقيقه.

ــ تحديد السعر الذي يغطي التكلفة الكلية للمنتوج مضافا إليه هامش الربح المستهدف، ويصل فــي

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره،ص 117 ــ 120.

ذات الوقت إلى أكبر عدد من الشرائح التسويقية.

2 ــ استراتيجية التميز السعري بين الأسواق الدولية: قد تواجه العديد من الشركات مشكلة التعامل مع أسواق مختلفة في دول أجنبية متعددة وعرض منتوجها في كل سوق منها بسعر مختلف، ويرجع ذلك الأمر إلى اختلاف القدرات الشرائية للمستهلكين واختلاف النظم الجمركية والضريبية التي قد تفرض بعض الأعباء وبالتالي زيادة تكلفة المنتوج في سوق ما، وقد تتيح بعض المميزات والإعفاءات التي تقلل تكلفة المنتوج في سوق أخرى. وما يهمنا في ذلك الشأن أنه إذا لجأت الشركة إلى عرض منتوجها بأسعار مختلفة في الأسواق الخارجية أنه يجب أن تدعم التميز في الأسعار بتميز في خصائص المنتوج وذلك لتجنب تسرب المنتوج من السوق رخيصة السعر إلى السوق عالية السعر.

فالمشكلة هي مشكلة الأسواق المتوازية (MARCHES PARALLELES) ، فمثلا شركة (MINOLTA) تبيع أجهزة التصدير بسعر منخفض في أسواق هونج كونج بالنسبة لأسواق ألمانيا، ولذلك فإن الفرق إذا كان كبيرا سيدفع الموزعين الألمان إلى شراء هذه الأجهزة من هونج كونج بسعر أرخص من ذلك الذي يشترون به هذه الأجهزة من الشركة الأصلية (MINOLTA) في ألمانيا، ولذلك تستطيع هذه الشركة مقاومة ذلك بإجراء تعديلات بسيطة في هــذه الأجهزة التصويرية(1).

3 ــ إستراتيجية فترة الاسترداد السريعة: بمقتضى هذه الاستراتيجية تسعى الشركة إلى استرداد رأس مالها المستثمر في الدول الأجنبية بأسرع وقت ممكن، الأمر الذي يدفعها إلى تحديد سعر منتوجها بحيث يحقق معدلات عائد تساهم في سرعة استرداد أموال الشركة خلال الفترة المخططة لها.

وعادة ما تتبع هذه الاستراتيجية في الدول التي تعاني من تقلبات سياسية واجتماعية سريعة، الأمر الذي يدفع إدارة الشركة إلى عرض منتوجها بسعر مرتفع، وتكون على استعداد للخروج السريع من السوق حين يتحقق هدفها وتسترد أموالها.

الفرع الثالث: استراتيجية التوزيع الدولية

يرتبط عنصر التوزيع بعناصر المزيج التسويقي الأخرى حيث يعتبر حلقة الربط التنفيذية بين الانتقال المادي للسلعة من الشركة المنتجة إلى المستهلك الأجنبي، وهذه الحلقة لا تشمل مجرد عمليات النقل والتخزين فحسب، وإنما تشمل بعدا استراتيجيا أكثر عمقا وتأثرا على أهداف الشركة؛

(1)PH. KOTLER & B.DUBOIS, « **MARKETING MANAGEMENT** », 8EME D, IBID, P 420.

فمن ناحية تمثل منافذ التوزيع واجهة الشركة في السوق الأجنبية، ومن ناحية أخرى فهي تؤثر على سعر المنتوج من خلال هامش الربح أو العمولة التي يحصل عليها الوسطاء، بالتالي تؤثر على رقم المبيعات المحقق، كما أنها تعد عنصرا ترويجيا غير مباشر من خلال إشباع دوافع التعامل لدى المستهلك لاختيار الوسيط الجيد الذي يحسن التعامل معه ويجذبه إلى شراء منتوج الشركة.

يرى العديد من الكتاب أن وظيفة التوزيع هي أكثر وظائف التسويق الدولي خطورة وأثرا على نتائج أعمال الشركة، وحسب (SAUL KLEIN) فإن ذلك يرجع لسببين رئيسيين هما:[(1)]

أ ـــ صعوبة اختيار منافذ التوزيع المناسب في الأسواق الدولية: وترجع هذه الصعوبة إلى أن القرار الخاص باختيار منافذ التوزيع في السوق الخارجية ينطوي على المفاضلة بين العديد من البدائل ـــ وهل سيتم التوزيع من خلال منافذ تمتلكها الشركة في السوق الخارجية أم سوف يتم الاعتماد على موزعين متخصصين، وهل سيكون هؤلاء الموزعين محليين(أي من داخل الدولة التي تقيم فيها الشركة) أم موزعين خارجيين، وأي نوع من الموزعين سوق تلجأ إليه الشركة هل تجار جملة أم تجار تجزئة أم وكلاء، وفي حالة الاعتماد على وكلاء يجب تحديد من سيقوم بعمليات التوزيع المادي من نقل وتخزين، وهل سيتم ذلك بواسطة الشركة من خلال امتلاك مخازن خاصة بها في السوق الخارجية أم ستلجأ الشركة للغير حيث توضع في مخازن الوكلاء بصفة بضاعة أمانة[(*)].

إن الاختيار من بين هذه البدائل يستوجب بالطبع:

* مقارنة العائد المتوقع بالتكلفة المتوقعة لكل بديل على حدة، وتحديد البديل الذي يحقق أعلى ربحية متوقعة، وهو ما يستلزم تخصيص الكثير من الأموال والوقت والمجهود لإنجاز هذه المهمة واختيار البديل المناسب.

* الاسترشاد بعدة عوامل عند تقييم الوسطاء في السوق الخارجية لاختيار أفضلهم للشركة، وهذه العوامل هي: القدرة الفنية، المركز المالي، السمعة الطيبة، العائد المتوقع، والمنتجات التي يتعامل فيها.

ب ـــ صعوبة تجنب النتائج المترتبة على سوء اختيار منافذ التوزيع في الأسواق الدولية: إن النتائج المترتبة على اختيار بديل من البدائل السابق الإشارة إليها ينحصر أثرها في فترة قصيرة الأجل، بل يمتد هذا الأثر لآجال طويلة، وبالتالي فإن الخطأ في اختيار منافذ التوزيع المناسبة كأن تعتمد الشركة مثلا على وكلاء غير أمناء أو ذوو خبرة محدودة في السوق الأجنبية وليس لديهم سمعة طيبة لدى المستهلكين، قد يكلف الشركة الكثير من الخسائر التي يصعب تجنبها في هذه الحالة، والتحول مـــــن

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره،ص 126 ـــ 127.

(2) راجع عقود الوكالة والموزعون في الفرع الثاني من المطلب الثالث في المبحث الثاني من الفصل الأول، ص114.

وكيل لآخر حيث عادة ما تلتزم الشركة مع وكيل الذي تختاره بعقود طويلة الأجل، الأمر الذي يؤدي إلى فشل منتوج الشركة، ليس بسبب انخفاض مستوى جودة المنتوج أو خطأ تسعيرة أو لعدم تصميم حملة ترويجية ناجحة، وإنما بسبب أن قنوات التوزيع التي هي حلقة الصلة التنفيذية بين الشركة والمستهلك الأجنبي ليست على القدر من الكفاءة الذي يمكن الشركة من الاستمرار في السوق وتنميته مستقبلا.

نستخلص مما سبق أن اتخاذ القرارات الخاصة بكل من المنتوج والسعر والترويج هي قرارات يمكن تصميمها بسهولة وتدارك الأخطار الناتجة عنها قبل أن تتفاقم، فيمكن تطوير المنتوج أو تغيير سعره أو إعادة تصميم الحملة الترويجية له، دون أن يتسبب ذلك في فقد المنتوج جزءا كبيرا من صورته الذهنية لدى المستهلك الأجنبي، بينما لا يمكن تغيير منافذ التوزيع التي تعتمد عليها الشركة في توزيع منتوجها، حيث أنه بمجرد اختيار هذه المنافذ تستثمر الشركة أموالا طائلة إما في امتلاك منافذ توزيع في السوق الخارجية سواء كانت محال للجملة أو للتجزئة أو تتعاقد مع وكلاء أو تجار لفترات طويلة الأجل، وهو ما يجعل درجة المرونة في تغيير هذه المنافذ بسبب عدم كفاءتها درجة منخفضة نسبيا[1].

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها الشركة عند توزيع منتوجها في السوق الخارجية، ويمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى مجموعتين رئيسيتين هما:[2]

1 ـــ استراتيجيات التوزيع المباشر: وفق هذه الاستراتيجية تقوم الشركة بتوزيع منتوجها في السوق الخارجية مباشرة إلى المستهلك الأجنبي دون اللجوء إلى الوسطاء، وهو ما يعني أن تقوم الشركة بامتلاك أو تأجيل المخازن أو المتاجر التي تخزن وتعرض فيها السلعة في السوق الخارجية، وهناك إستراتيجيتان بديلتان للتوزيع المباشر في السوق الخارجية هما:

أ ـــ إستراتيجية التكامل الرأسي (العمودي): بمقتضى هذه الإستراتيجية تسيطر الشركة على كافة المراحل الخاصة بإنتاج و توزيع منتوجها في السوق الخارجية، من خلال امتلاكها لخطوط الإنتاج ومنافذ التوزيع معا، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى إحكام الرقابة على أساليب توزيع المنتوج في السوق الخارجية لضمان توافقها مع الاستراتيجية التسويقية للشركة دون تدخل أحد الموزعين في هذه الأساليب، أو تغيير سعر المنتوج أو استخدام أساليب ترويجية من خلال تقديم تخفيضات قد تهز بالموقف التسويقي للمنتوج في مواجهة المنتجات المنافسة الأخرى.

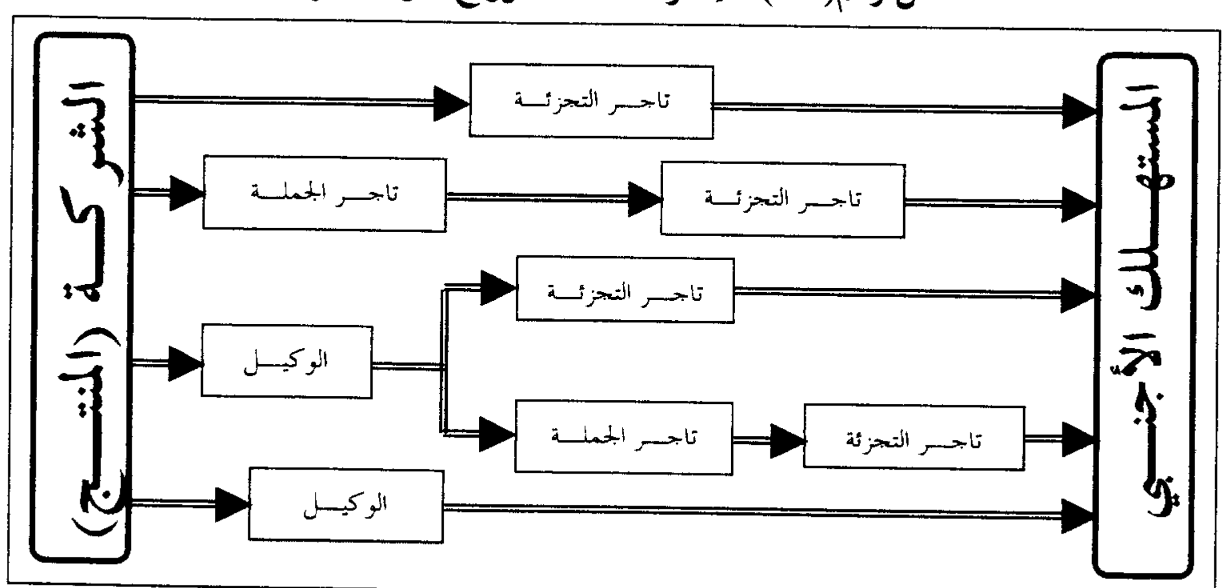
(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 128.

(2) مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق، ص 133 ـــ 134.

ب ــ استراتيجية التكامل الأفقي: بمقتضى هذه الاستراتيجية تقوم الشركة بالاشتراك مع شركات أخرى بامتلاك نفس منافذ التوزيع في السوق الخارجية، وذلك نظرا لأن إمكانيات كل شركة على حدة لا تمكنها من امتلاك أو حتى تأجير منافذ توزيع خاصة بها وحدها، وبذلك فإن هذه الاستراتيجية تصلح في حالة ضعف المقدرة المالية للشركة، كما قد تستخدم إذا كان منتوج الشركة جديدا ومازال في مرحلة الاختبارات التسويقية، أو إذا كانت رغبة ملاك الشركة تقليل المخاطرة في المراحل الأولى لدخول السوق الخارجية.

2 ــ استراتيجيات التوزيع غير المباشر: وفق هذه الاستراتيجية تعتمد الشركة على الوسطاء في توزيع منتوجها في السوق الخارجية، وتأخذ منافذ التوزيع التي تصل بين الشركة والمستهلك الأجنبي العديد من الاستراتيجيات البديلة، كما يوضح بعضها الشكل التالي:

الشكل رقم(23) : إستراتيجيات التوزيع غير المباشر الدولية.



المصدر: مصطفى محمود حسن هلال، « التسويق الدولي » ، مرجع سبق ذكره،ص135 .

عند المفاضلة بين كل من هذه البدائل (وغيرها) لا بد من أخذ معيارين في الحسبان هما:(1)

أ– العائد الصافي المتوقع: لا بد من اختيار البديل الذي يحقق أعلى صافي عائد متوقع، أي يتم اختيار البديل الذي يكون الفرق بين الإيرادات المتوقعة من استخدامه والتكاليف الخاصة به أكبر ما يمكن.

ب– طول قناة التوزيع: هناك علاقة طردية بين طول قناة التوزيع ودرجة الخطر الذي تتعرض لها الشركة، حيث كلما طالت قناة التوزيع، كلما زاد عدد الوسطاء الذين تتعامل معهم الشركة، وهــو

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره،ص 136.

ما يعني زيادة صعوبة الاتصال بهم ومراقبتهم للتأكد من التزامهم بسياسات الشركة، مما يزيد من معدلات فشل المنتوج إذا حدث أي خطأ غير متوقع من أي من هؤلاء الوسطاء و لم تتداركه الشركة وتصحيحه قبل أن يتفاقم.

الفرع الرابع: استراتيجية الترويج الدولية

يعتبر الترويج هو نقطة البداية وأول خطوة تتبعها الشركة عند الاتصال بعملائها أو المستهلك الأجنبي في السوق الخارجية، فعلى الرغم من أن تخطيط المنتوج وتطويره بما يتناسب مع أذواق المستهلك الأجنبي هي أول مرحلة في إعداد خطة الشركة لتسويق منتوجها في الأسواق الخارجية، ثم تأتي بعدها مرحلة تحديد سعر المنتوج واستراتيجية توزيعه ومنافذ التوزيع التي ستلجأ إليها الشركة، بينما تكون تصميم الحملة الترويجية ومحتوياتها هي آخر هذه المراحل التخطيطية، إلا أنه يمكن القول بأن الترويج يمثل أول مرحلة تقوم بأدائها الشركة من الناحية التنفيذية، حيث يمهد الترويج الطريق أمام الجهود التسويقية الأخرى من خلال عرض منتوج الشركة ومميزاته وأماكن بيعه وأهم ما يميزه على المنتجات المنافسة له في السوق.

ويستمد الترويج أهميته في التسويق الدولي من أنه يقدم الشركة ومنتوجها إلى السوق الخارجية بشكل يرغب المستهلك الأجنبي في شرائه، ويقلل من مخاوف التعامل مع الشركة باعتبارها كيان أجنبي بالنسبة له، حيث عادة ما يغلب على سلوك المستهلك الأجنبي الحذر وعدم الثقة من أي منتوج أجنبي مقارنة بالمنتجات المحلية، من خلال العناصر الترويجية الأربعة وهي الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات والنشر، وتتمكن الشركة من تقليل من حدة الحذر ودرجة عدم الثقة التي تنتاب المستهلك الأجنبي حيث يقوم الترويج بتعليم المستهلك كيفية استخدام المنتوج وتعريفه الضمانات التي تقدمها له الشركة عند استخدامه لمنتوجها، كما أنه يمده بالمعلومات اللازمة عن سعر المنتوج وأماكن توزيعه، وأماكن مراكز الخدمة والصيانة والمميزات التي يمكن أن يحصل عليها بعد استخدامه للمنتوج، وكل هذه الأمور تساهم في إقناع المستهلك بتفضيل منتوج الشركة عن المنتجات المنافسة، وبالتالي تكرار شراؤه مستقبلا[1].

ومن هذا فإن كل من (JOHN U. FARLEY) & (NATHANIEL H.LEFF) يحددان ثلاثة أهداف رئيسية للترويج في الأسواق الدولية:[2]

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره،ص 141-142.

(2) مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق، ص 142-144.

أ ــ إظهار الصورة الذهنية المناسبة عن الشركة: تسعى الشركات التي تقوم بتسويق منتجاها دوليا إلى إظهار صورة ذهنية لها لكافة المتعاملين معها، فمثلا: تسع شركة "باتا" للأحذية لإظهار صورها الذهنية لدى عملائها بأنها الشركة التي تعرض الأحذية الرخيصة الثمن، بينما تظهر الشركة "فيات" (FIAT) للسيارات صورها الذهنية بأنها الشركة التي تنتج السيارة الاقتصادية في الوقود والرخيصة في قطع غيارها.

وتعتبر عملية إظهار الصورة الذهنية عن الشركة هي أول مهمة للترويج في السوق الأجنبية، حيث قبل أن يبدأ الترويج بتعريف المستهلك الأجنبي بمنتوج الشركة، من الضروري أولا أن يعرفه بالشركة ذاتها وبأهدافها وشهرتها السابقة في الأسواق الأخرى، فكما ذكرنا سلفا أن المستهلك الأجنبي ينظر دائما للشركة المصدرة (أو المستثمرة) على أنها كيان أجنبي يستوجب التعامل معه بحذر وعدم الثقة الكاملة.

ويكون هذا هدف الترويج -خاصة في المراحل الأولى لدخول الشركة للسوق الأجنبية- هو إعطاء صورة ذهنية جيدة عن الشركة حتى تشجع المستهلك الأجنبي على التعامل المستمر معها.

ب-التعريف بمنتوج الشركة: إن المهمة الرئيسية للترويج- بصفة عامة- هي تعريف المستهلك بالمنتوج ومواصفاته وسعره وأماكن توزيعه وكيفية إستخدامه وأماكن مراكز الخدمة والصيانة التي يمكن اللجوء إليها؛ وتعتبر هذه المهمة من أصعب المهام في السوق الأجنبية، حيث لا بد من دراسة المستهلك الأجنبي وخصائصه والعوامل الثقافية المؤثرة على سلوكه، حتى يتم تصميم الحملة الترويجية باللغة والشكل الذين يثيرا رغبة المستهلك الأجنبي للإقبال على شراء المنتوج.

وتجدر الإشارة إلى أن أية أخطاء في العناصر الترويجية قد تؤثر سلبيا على الحصة التسويقية التي ستحققها الشركة في السوق الأجنبية، فمثلا: أن تصميم رسالة إعلانية تحتوي على لغة لا يفهمها المستهلك الأجنبي، أو قد يفهمها بعكس ما تهدف إليه قد يؤدي إلى آثار سلبية على مبيعات المنتوج، وأقرب مثال على ذلك:ما قامت به شركة"جوانيا" للأغذية المحفوظة من تصميم رسالة إعلانية بأن أغذيتها "لا تحتاج إلى ربة بيت تجيد الطبخ"، وقد نجحت حملتها الإعلانية في الأسواق الإيطالية وبعض الأسواق الأوروبية، إلا أنها أدت إلى نتائج سلبية في أسواق شمال إفريقيا،حيث أن ربات البيوت رفضن هذه الرسالة الإعلانية باعتبارها إهانة لهن، وتعطي الانطباع عن ربة البيت التي تستخدم منتجات الشركة "أنها لا تجيد الطبخ"، ويرجع الخطأ في فهم الرسالة الإعلانية

على ذلك النحو إلى أن الشركة لم تراع إختلاف الثقافات بين ربات البيوت في أوروبا وفي دول شمال إفريقيا قبل تصميم هذه الرسالة .

جـــ- تنمية الحصة التسويقية للشركة: يعتبر الترويج أحد الأدوات الرئيسة التي تعتمد عليها الشركة لتنمية حصتها التسويقية في السوق الخارجية، فمن خلال الترويج يمكن إقناع المستهلك الأجنبي بالمميزات التي تتوافر في منتوج الشركة وتجعله متميزا بشكل أفضل عن المنتجات المنافسة له، والنتيجة الطبيعية لذلك هو زيادة إقبال المستهلك الأجنبي على منتوج الشركة، بالإضافة إلى تحول بعض المستهلكين من شراء المنتجات المنافسة إلى شراء منتوج الشركة، الأمر الذي يزيد من الحصة التسويقية التي تحصل عليها.

أن تحقيق الأهداف الثلاثة السابقة يتطلب تصميم حملة ترويجية تراعي العوامل البيئية في الأسواق الدولية ويحدد (ERIK ELINDER) هذه العوامل البيئية فيما يلي:

1- خصائص المستهلك الأجنبي: إن دراسة المستهلك الأجنبي بهدف التعرف على الخصائص الديموغرافية (مثل السن، المهنة، المستوى الثقافي والمنطقة الجغرافية) هي نقطة البداية لتخطيط الحملة الترويجية، فعلى أساس هذه الخصائص يمكن تحديد أهم المفردات البيئية الموجهة لسلوك المستهلك واللغة والرموز والمثل التي يفهمها ولها دلالة مؤثرة على درجة إقناعه ومستوى إشباعه، وبناء على ذلك يمكن تصميم الرسالة الإعلانية وتدريب رجال البيع وتوجيه أنشطة تنشيط المبيعات، بالشكل الذي يؤثر على المستهلك الأجنبي ويدفعه لشراء منتوج الشركة وإقناعه بإعادة شرائه باستمرار.

2- طبيعة المنتوج: ترتبط الحملة الترويجية التي تتبعها الشركة بطبيعة المنتوج من السلع المستخدمة، فمثلا إذا كان المنتوج من السلع الإستقرابية مثل المعلبات والمرطبات وغيرها، فإن الإعلان وتنشيط المبيعات هما أهم العناصر الترويجية التي تعتمد عليها الشركة بشكل أساسي عند تصميم حملتها الترويجية، بينما يكون اعتماد الشركة على البيع الشخصي بشكل أكبر إذا كان منتوج الشركة سلعة انتقائية أو ضمن السلع الخاصة أو سلعة إنتاجية، حيث يحتاج المستهلك إلى إرشادات رجل البيع للتعرف على مميزات السلعة وكيفية استخدامها وما يميزها عن السلع الأخرى المنافسة.

3- المرحلة من دورة حياة المنتوج: تختلف الأداة الترويجية وإستراتيجية الترويج المتبعة باختلاف المرحلة التي يمر بها المنتوج من دورة حياته حيث:

ـــ في مرحلة التقديم تحتاج الشركة إلى جهود ترويجية مكثفة لتعريف المستهلك الأجنبي بالمنتوج، ويتم

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره،ص 144-148.

ذلك أساسا من خلال الإعلان الإرشادي أو التعليمي الذي يرشد المستهلك لأماكن بيع المنتوج وسعره، ويعلن كيفية استخدامه والاستفادة من مميزاته.

ـــ أما في مرحلة النمو فإن الترويج يسعى إلى زيادة الحصة التسويقية للشركة، إما من خلال تنمية السوق وزيادة الطلب على منتوج الشركة، أو زيادها على حساب الحصص التسويقية للمنافسين، وهو ما يحتاج جهود ترويجية متوازنة أي التركيز على كافة عناصر المزيج الترويجي من إعلان وتنشيط مبيعات وبيع شخصي ونشر، وذلك بهدف مواجهة المنافسين من خلال هذه العناصر الأربعة واستغلال نقاط الضعف في الإستراتيجيات التي يتبعونها في أي هذه العناصر.

ـــ وفي مرحلة التشبع أو النضج تسعى الشركة إلى الحفاظ على حصتها التسويقية لأطول فترة زمنية، حتى تتمكن من تطوير منتوجها لكي يبدأ دورة حياة جديدة وقبل أن يدخل مرحلة الانحدار، ولذا فإن الترويج في هذه المرحلة يستهدف تذكير المستهلك الأجنبي بمنتوج الشركة ومميزاته مع زيادة تمسكه وولائه لشراء المنتوج. ولذا فإن الإعلان التذكري وتنشيط المبيعات من خلال المسابقات والهدايا المجانية وزيادة فترة الأوكازيونات هما أهم العناصر الترويجية المستخدمة في هذه المرحلة.

4- إستراتيجيات الترويج للمنافسين: لا بد أن تتعرف الشركة على الإستراتيجيات الترويجية التي يتبعها المنافسون، وذلك بهدف تحديد مواطن القوة والضعف في هذه الإستراتيجيات، وبناء عليها يمكن الاستفادة من مواطن القوة ومحاولة نقلها إلى إستراتيجيات الترويج التي تصممها الشركة، مع تطويعها بما يخدم الأهداف الترويجية للشركة. أما مواطن الضعف، يمكن استغلالها من خلال الرسالة الترويجية المصممة لإعطاء ميزة تفضيلية لمنتوج الشركة مقارنة بالمنتجات المنافسة.

إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن استغلال مواطن الضعف في إستراتيجيات المنافسين، يجب أن يتم في إطار أخلاقي يتفق مع الأعراف التجارية في الدولة الأجنبية، فلا يصح- مثلا- الاستهزاء من العلامة التجارية أو الاسم التجاري لأحد المنتجات المنافسة في إعلانات الشركة، أو إظهاره بما لا يليق به، حتى وإن كانت هذه العلامة التجارية أو هذا الاسم التجاري غير مقبول لدى المستهلك، حيث أن هذا الأمر، بالإضافة إلى أنه قد يعرض الشركة للمساءلة القانونية، قد يعطي انطباع سيئ عن الشركة بأنها لا تحترم الأعراف التجارية ولا تراعي الأصول الأخلاقية لمهنة الإعلان، مما يضر بالصورة الذهنية لها لدى المتعاملين معها.

5- ميزانية الترويج: تخضع ميزانية الترويج للعديد من المحددات أهمها مقارنة العائد المتوقع للحملة الترويجية (أي الزيادة المتوقعة في إيرادات المبيعات بعد تنفيذ الحملة) بالتكاليف الكلية التي ستتحملها الشركة منذ بداية التخطيط للحملة الترويجية، ثم تصميمها وحتى الانتهاء من تنفيذها

ومراقبة نتائجها على السوق الأجنبية. إلا أنه يجب مراعاة أن العائد المتوقع من الحملة الترويجية قد يظهر بعد فترة زمنية طويلة الأجل، كما أنه يمتد أثره إلى آجال طويلة أيضا، مما يصعب معه إعداد مقارنة بين العائد المتوقع والتكلفة المتوقعة للحملة الترويجية للشركة في السوق الأجنبية، ولذا قد تلجأ الشركة إلى أحد الأسس التالية عند وضع ميزانية الترويج:

ـــ على أساس نسبة من المبيعات المتوقعة، أي تحسب ميزانية الترويج على أساس نسبة ثابتة من رقم المبيعات التي تتوقع الشركة الحصول عليه خلال فترة زمنية معينة، وهذه النسبة يتم تحديدها بناءا على خبرة الأفراد الذين يعهد إليهم تحديد ميزانية الترويج للسوق الخارجية.

ـــ على أساس ميزانية الترويج لأقوى المنافسين، ووفق هذا الأساس على الشركة أن تحدد منافسيها في السوق الخارجية، وتتعرف على الميزانية المعتمدة لحملته الترويجية، ثم تبدأ في رصد نفس الرقم اعتمد المنافس، ليكون الأساس لتقدير بنود ميزانية الترويج للشركة .

ـــ على أساس الاحتياجات الفعلية للحملة الترويجية، حيث تحدد البنود المطلوبة لتنفيذ الحملة، وتقدر الاحتياجات المالية لكل بند منها. ويعتبر هذا الأساس هو أفضل الأسس وأكثرها شيوعا في الواقع العملي .

* **الإستراتيجيات البديلة للترويج في السوق الأجنبية:** يرى(WARREN J. KEEGAN) أن الإستراتيجية الترويجية التي تعتمد عليها الشركة تختلف بإختلاف الهدف التسويقي ودرجة حداثة المنتوج في السوق الأجنبية، والجدول التالي(13) يوضح المصفوفة التي تشمل الإستراتيجية الترويجية المتبعة في حالة إذا كان المنتوج هدف الشركة هو الدخول للسوق الأجنبية أو الحفاظ أو زيادة الحصة التسويقية، وما إذا كان المنتوج جديد تماما بالنسبة للسوق الأجنبية أم أنه منتوج معروف وله منتجات أخرى منافسة له:

الجدول رقم (13) :مصفوفة الإستراتيجيات الترويجية الدولية

درجة حداثة المنتوج / الهدف التسويقي	منتوج جديد تماما	منتوج معروف وله منتجات منافسة
الدخول إلى السوق الأجنبية	* إعلان إرشادي لتعريف المستهلك الأجنبي بالمنتوج وسعره ومميزاته وأماكن بيعه. * جهود بيع شخصي مكثفة لتعليم المستهلك الأجنبي كيفية إستخدام المنتوج والإستفادة من مميزاته.	* إعلان مكثف لتعريف المستهلك الأجنبي بمنتوج الشركة وسعره مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة وأماكن توزيعه. * تنشيط المبيعات من خلال المسابقات والجوائز لترغيب المستهلك الأجنبي للإقبال على شرائه.

.../...

.../...

الحفاظ على الحصة التسويقية	* إعلان تذكري لتذكر المستهلك بوجود المنتوج وفوائده. * تنشيط المبيعات من خلال المسابقات والهدايا وغيرها.	* التركيز على عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي، النشر)، بشكل متوازن لمواجهة المزيج الترويجي للمنتوج المنافس.
زيادة الحصة التسويقية	* تنشيط المبيعات من خلال زيادة فترات الأوكازيونات وتقديم العينات المجانية. * زيادة جهود البيع الشخصي لتعليم المستهلك الأجنبي إستخدام جديد للمنتوج. * توجيه الإعلان لشرائح تسويقية جديدة.	* إعلان تنافسي بغرض إستغلال نقاط ضعف المنافسين ولاقناع المستهلكين بالتحول إلى منتوج الشركة. * زيادة جهود البيع الشخصي لتعليم المستهلك الأجنبي إستخدامات جديدة للمنتوج. * توجيه الجهود الترويجية لشرائح تسويقية جديدة.

المصدر: مصطفى محمود حسن هلال، «**التسويق الدولي**»، مرجع سبق ذكره، ص149.

ويجب التأكيد على أن إختيار الشركة للإستراتيجية الترويجية المقترحة في كل موقف من المواقف السابقة، لابد أن يتم في إطار عناصر المزيج التسويقي الأخرى، بحيث تتوافق الإستراتيجية المقترحة مع سعر المنتوج ومع أسلوب التوزيع وإستراتيجية تطوير المنتوج المتبعة. فمثلا يمكن إعتبار أن أي تطوير فني جذري يتم في منتوج الشركة بما يجعله متميزا عن المنتجات المنافسة الأخرى، وكأنه منتوجا جديدا تماما، يقدم لأول مرة للسوق، وبالتالي لا يعامل على أن له منتجات منافسة، الأمر الذي يجعل الشركة تستخدم الإستراتيجية الترويجية المتبعة في حالة أن يكون المنتوج جديد تماما والشركة في بداية دخولها للسوق الأجنبي ، أي يتم الإعتماد على الإعلان الإرشادي وجهود البيع الشخصي المكثفة لتعليم المستهلك الأجنبي كيف يستخدم منتوج الشركة بعد إدخال التطويرات الفنية الجذرية عليه[1].

الفرع الخامس: الإستراتيجية التنافسية الديناميكية ودورة حياة المنتوج

من أكثر المفاهيم التسويقية فائدة من الناحية الإستراتيجية، دورة حياة المنتوج (PRODUCT LIFE CYCLE)، فالمنتوج يشبه أي ظاهرة طبيعية من حيث خضوعه لمراحل تطور مختلفة تمثل تعاقب فترات متلاحقة تبدأ مع طرح المنتوج للإستهلاك وتنتهي بإضمحلال هذا المنتوج وإنقراضه، فلكل منتوج مدة حياة قد تكون قصيرة أو طويلة وذلك مرتبطة بمجموعة عوامل بيئية أهمها طبيعة المنتوج ومدى التغيير في سلوك المستهلك وطبيعة السوق والمنافسة والتطـــور

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص148-150.

التكنولوجي...إلخ كل ذلك يساهم في تحديد فترة حياة المنتوج[1].

وبرغم اتفاق رجال التسويق على ان للمنتوجات المختلفة شكل دورات حياة مختلفة، فإن الابحاث والدراسات تؤكد أن الاهتمام بدورة حياة المنتوج عامل مهم في صياغة الاستراتيجية، لأن مفهوم دورة حياة المنتوج يساعد إدارة التسويق في فحص المزيج ا لتسويقي لمنتوج ما أو مجموعة من المنتجات على ضوء موقعها في دورة الحياة[2].

ولما كان المزيج التسويقي يشير إلى المجموعة الخاصة بعدة متغيرات أساسية (المنتوج، السعر، التوزيع، والترويج) تحت سيطرة الشركة التي يمكن إستخدامها للتأثير على الطلب وللحصول على مركز تنافسي، فإن (WASSON) يضع جدولا يوضح فيه الأهداف الإستراتيجية الوظيفية لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتوج، وكذلك الإتجاهات الملائمة لكل مرحلة فيما يختص بتصميم:المنتوج، السعر، الترويج، والتوزيع:

الجدول رقم (14) : إستراتيجية تنافسية ديناميكية ودورة حياة المنتوج

دورة حياة المنتوج / إستراتيجية تنافسية وديناميكية	تطور السوق(فترة التقديم لسلع معروفة فقط)	نمو سريع(تقديم إعتيادي لسلع معروفة بقلة) سلع معروفة بقلة	إضطراب تنافسي	التشبع والنضج	التدني والانحدار
	الوقـــــت				
أهداف الإستراتيجية	- تقليل متطلبات التعلم. - تحديد موقع وعلاج الخلل في السلعة بسرعة. - إيجاد وإدراك واسع للفوائد والحصول على محاولة إستخدام السلع من قبل المتبنين الأوائل.	- إيجاد سوق قوي للسلعة وأماكن توزيع بسرعة كلما أمكن ذلك.	- الحفاظ على وتقوية أماكن السوق التي تحققت من خلال إخلاص الموزع والمستهلك	- الدفاع عن مركز السلعة ضد السلع المنافسة ووضع السلعة مقابل سلع أخرى محتملة من خلال التركيز الثابت على فرص تحسين السلعة وإتجاهات دعائية وتوزيعية جديدة.	- قلة إحتمالات الأرباح - إستخلاص الأرباح الممكنة كافة.
النظرة إلى المنافسة	- لا ينجذب أحد في المراحل الأولى غير المربحة.	- دخول مبكر للعديد من المنافسين المشاكسين.	- تضغط الأسعار والتوزيع على الصناعة واطرد من السوق الاعضاء الجدد الضعفاء.	- إستقرار المنافسة مع القليل من أو عدم دخول أعضاء جدد السوق. - عدم خضوع نصيب السوق إلى تغيير جذري في ضوء غياب تحسين جذري مدرك في بعض الأنواع من السلع.	- تدني المنافسة المشابهة وترك السوق بسبب التدني في إهتمام المستهلك.

.../...

(1) بيان هاني حرب، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٥.
(2) توماس وهيلن & دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٩.

.../...

هدف تصميم السلعة	- عدد محدد من النماذج أو الانواع مع تركيز تصميم السلع على تقليل متطلبات التعلم. - هندسة تكلفة واستخدام التصميم ليلقى إهتمام القطاع الأكثر إستقبالا . - التركيز الشديد على التحكم والسيطرة على النوعية وسرعة إزالة أي عيوب في التصميم يكتشفها السوق.	- تصميم نموذج لتسهيل إضافة مرنة لعدة صفات لترضي كل قطاع جديد ونظام إستخدام جديد كلما إكتشف ذلك بسرعة.	- تركيز مكثف لتحسين السلعة. - تشديد على ترابط السلعة لإزالة أي صفات غير ضرورية ترضي القلة في السوق.	- الاتنباه الثابت لفرص السوق من خلال إما تكلفة جزئية أو التغلغل باستخدام السعر في أسواق جديدة أو تغيير جذري في السلعة. - تقديم سلع جانبية . -تركيز ثابت على إحتمالات تحسين السلعة وتخفيض التكلفة. - إعادة فحص ضرورة معالجة التصميم.	- تهذيب مستمر للسلعة للتخلص من أي سلعة لا تعود بفائدة مباشرة.
أهداف التسعير	- فرض الحد الأدنى من القيمة المدركة وتوافقها مع معظم القطاعات المتجاوبة. - النصح بمنح تنزيلات كبيرة واعطاء أو توزيع عينات.	- هناك سعر لكل ذوق من الأدنى إلى الأعلى. - تنزيلات معتادة. - أسعار ترويجية قوية مع تقليص السعر كلما قلت التكلفة نتيجة لزيادة الخبرة الإنتاجية. - تزايد العينات.	- زيادة الإنتباه إلى توسع السوق وفرص الأسعار الترويجية.	- أسعار دفاعية للحفاظ على وضع السلعة. - البحث عن فرص لزيادة السعر تدريجيا بما في ذلك عقود إستخدام الإسم التجاري. - زيادة حجم المبيعات مع الحصول على ميزة الخبرة.	- الحفاظ على مستوى الأرباح والسعر مع عدم الإهتمام الكامل بأي تأثير على نصيب السوق.
إرشادات ترويجية: - أهداف الإتصالات	- خلق إدراك واسع وتفهم لفوائد السلع المقدمة. - الحصول على محاولة إستخدام السلع من قبل الداعمين الأوائل لها.	- خلق وتقوية الأفضلية للسلع بين العملاء والمستهلكين . - تحفيز محاولات إستخدام أشمل للسلع.	- الحفاظ على الإرتباط بالمستهلك مع تقوية الروابط مع الموزع.	- الحفاظ على ولاء المستهلك والعملاء مع التركيز على الموزعين والدعاية لإستخدام أقوى للسلعة من حين إلى آخر.	- ترك السوق - الإحتفاظ بسوق كاف فقط للحفاظ على توزيع مربح.
- أفضل مزيج من وسائل الإعلان	- حسب الأهمية: الدعاية، المبيعات الشخصية، الإتصالات.	- وسائل الإعلام . - المبيعات الشخصية. - دعاية المبيعات مثل: العينات، الدعاية.	-وسائل الإعلام. - دعاية الموزع. - البيع الشخصي للموزعين. - دعاية المبيعات.	- وسائل الإعلام . - دعاية الموزع.	- تقليل الإعلان والدعاية . - عدم إستخدام دعاية المبيعات من أي نوع.

.../...

سياسة التوزيع	- خاصة أو مقصورة على أو انتقائية مع إرتفاع حدية التوزيع بشكل يكفي لتبرير الإنفاق المرتفع على الدعاية.	- مكثف وموسع مع إرتفاع حدية الموزع بشكل يكفل بقاء اهتمامهم . - تركيز مباشر لإعادة إمداد سريع لمخزون الموزعين ومخزون كبير على كافة المستويات.	- مكثف وموسع مع تركيز قوي للحفاظ على إمداد الموزعين بإستمرار مع تقليل تكلفة المخزون لديهم .	- مكثف وموسع مع تركيز قوي للحفاظ على إمداد الموزعين بإستمرار مع تقليل تكلفة المخزون لديهم.	- التخلص من الأسواق عندما تصبح حدية أو ذات أهمية قليلة.
تركيز الاستخبارات (جمع المعلومات)	- للتعرف على التطور الفعلي في نظام الاستخدام والكشف عن أي ضعف في السلعة.	- تركيز تفصيلي على وضع السلعة. - غلق الفجوة في النموذج والسوق وللفرص في قطاعات السوق.	- تركيز تفصيلي لاحتياجات تحسين السلعة. - فرص توسيع السوق وموضوعات أو فكرة جديدة للدعاية.	- تركيز مكثف لاحتمال تحسين السلعة. - انتباه حاد إلى السلع المنافسة الجديدة التي تدخل السوق وأي إشارات أو علامات لبداية تدني السلعة.	- تساعد المعلومات في التعرف على النقطة التي عندها يجب إلغاء السلعة أو التخلص منها.

المصدر: توماس وهيلن & دافيد هنجر، « **الإدارة الإستراتيجية** »، مرجع سبق ذكره، ص190-191.

وكما هو واضح في الجدول أعلاه فإن دورة حياة المنتوج رسم بياني يوضح الوقت(الزمن) مقابل حجم مبيعات المنتوج،كلما تحركت حياة المنتوج من نقطة التقديم للسوق لأول مرة مرورا بمراحل النمو،والنضج ثم التدني والانحدار،ومضمون كل مرحلة من حيث تكييف الأهداف الإستراتيجية والنظرة إلى المنافسة وأهداف إستراتيجيات المزيج التسويقي وأهمية المعلومات في كل مرحلة.

المطلب الرابع: تنفيذ وتقويم استراتيجية دخول الأسواق الدولية ورقابة نشاط التسويق الدولي

يشيع استخدام المشروعات المشتركة (واتفاقيات التراخيص) بين الشركة الدولية والشريك المحلي في الدولة المضيفة كوسيلة إستراتيجية لغزو الأسواق الأجنبية خاصة في الدول النامية، والسبب في الدخول في مشروعات مشتركة يرجع إلى تفضيل أو اشتراط بعض الدول لذلك، حيث تمنع بعض الدول النامية الشركات الدولية من الملكية الكاملة للمشروعات على أراضيها أو حتى ملكية أكثر من 50% من المشروع، وعلى هذا تكون المشروعات المشتركة هي البديل الوحيد المتاح للدخول في أسواق هذه الدول ، خاصة وأن سياسات الدولة المضيفة والظروف المعقدة في

الأسواق المحلية تساهم في إظهار أفضلية استراتيجية الاستثمار المشترك من أجل تحقيق التوازن بين مدى إغراء الدولة والمخاطر المالية.

ومن جهة أخرى لابد من التحقق من أن الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل قد تم الوصول إليها أو على الأقل تتجه الشركة الدولية نحو تحقيقها بمستوى إنجاز ملائم، وهذا لا يمكن التحقق منه إلا بالعملية الرقابية على أداء أنشطة التسويق الدولي.

ومن أجل هذا يجب على الشركة الدولية عند تنفيذ استراتيجية الاستثمار المشترك أن تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات البيئية لتحقيق الفعالية المنشودة بتوجيه الانتباه إلى اختيار الشريك المحلي المناسب والهيكل التنظيمي والنظام الإداري المناسب للشركة، وتحقيق التوازن بين النظام الشامل للرقابة والتنسيق وبين احتياجات الدولة المضيفة للمرونة والاستقلال على المستوى المحلي، واستخدام سلسلة من مؤشرات الأداء حتى يمكن مراقبة العائد على الاستثمار وتحليل الميزانيات والمقارنات التاريخية في نطاق المراجعة الإستراتيجية للعمليات في الدولة المضيفة، والحرص على توافر عناصر العملية الرقابية التسويقية من التقييم الاستراتيجي وتكامل المعايير الرقابية، وأخيرا تحمل الإدارة العليا للشركة الدولية فوق كل شيء مسؤولية التأكد من أنها تساهم في مهام الدول المضيفة وتعززها بدلا من التسبب في إحباط أو تقويض حكومات وثقافات هذه الدول .

الفرع الأول: تنفيذ وتقويم حالة استراتيجية الاستثمار المشترك

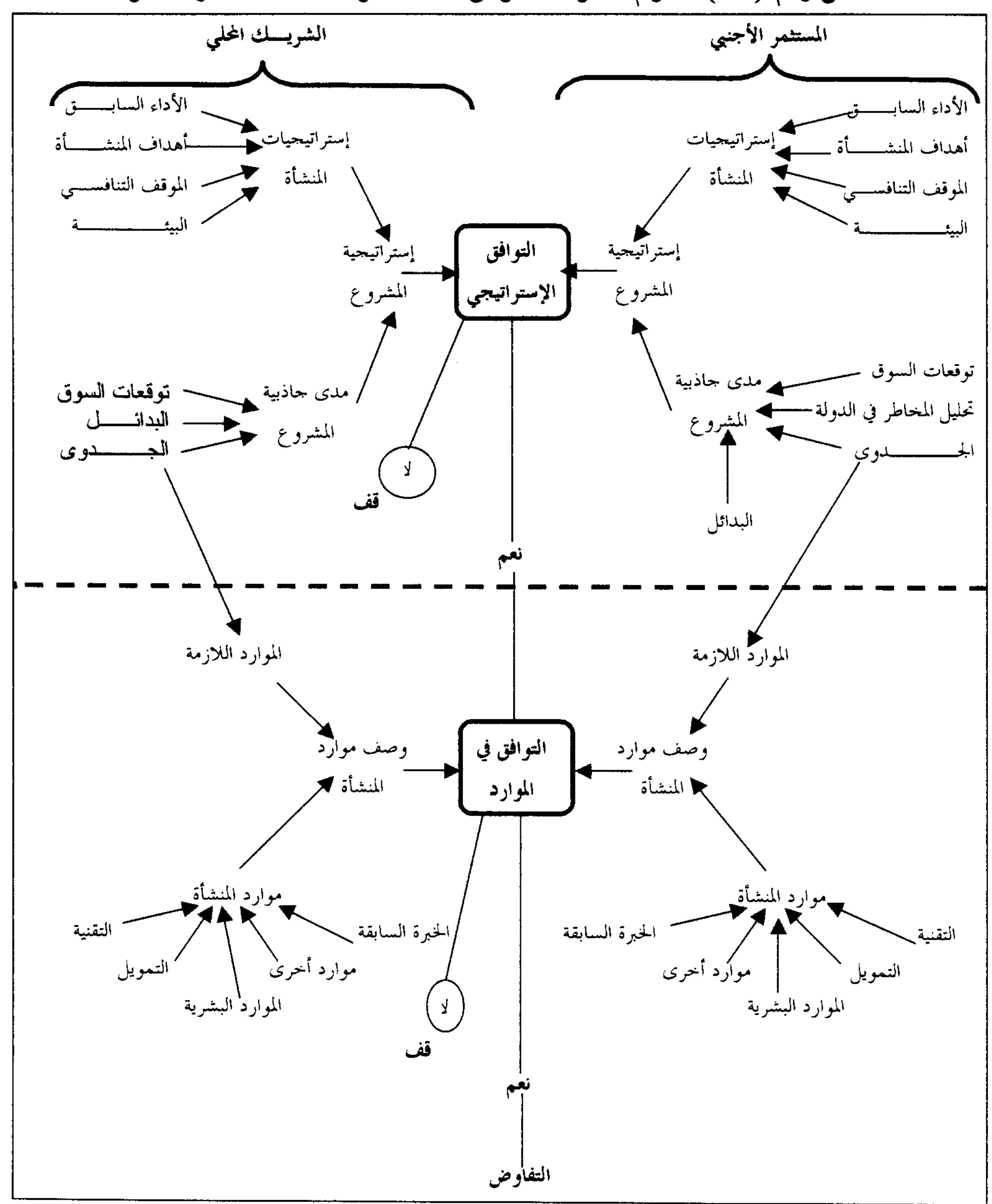
من بين الاعتبارات العديدة التي يجب على الشركة الدولية أخذها في الحسبان عند تنفيذ استراتيجية الاستثمار المشترك للدخول إلى الأسواق الدولية، العوامل الثلاثة الهامة التالية:[1]

- اختيار شريك محلي للمشروعات المشتركة.
- اختيار الهيكل التنظيمي المناسب .
- تشجيع الأساليب الإدارية الدولية فضلا عن المحلية.

1- اختيار الشريك: يكمن سر نجاح تنفيذ إستراتيجية المشروعات المشتركة في اختيار الشريك المحلي، والنموذج المقترح من طرف "لا سير" (P. LASSERRE) في الشكل التالي يوضح ذلك:

(1) توماس وهيلن & دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص443.

الشكل رقم (24): تقويم الشركاء بغرض تنفيذ استراتيجية الاستثمار المشترك



المصدر: توماس وهيلن &دافيد هنجر، « **الإدارة الاستراتيجية** »، مرجع سبق ذكره، ص 446.

يوضح "لاسير"(P. LASSERRE) في الشكل السابق نموذجا يوضح فيه المتغيرات العديدة الواجب أخذها في الحسبان بواسطة الجانبين عند تقويم مشروع المشاركة، يحتاج كل فريق إلى تقويم ليس فقط التوافق الاستراتيجي لكل من مشروعات الشركة، بل أيضا التوافق في الموارد المتاحة

لكل من الشركاء، ويزعم "لاسير" أن هذه العملية تتطلب من عام إلى عامين على الأقل من الاتصالات والمشاورات المسبقة بين الشريكين(1).

وعليه يجب قبل الدخول في أي مشروع مشترك، دراسة وتقييم المشروع من كافة جوانبه كالتالي:(2)

- وضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك.
- تحديد ومسح الشركاء المحتملين.
- التفاوض على بنود المشروع المشترك.

ويوضح الجدول التالي قائمة لمساعدة المديرين في عملية تقييم ومناقشة بنود المشروع المشترك:

الجدول رقم (15): قائمة تقييم المشروع المشترك

الغرض من الشروع المشترك	ـ أهداف استراتيجيات الشريك الأجنبي ـ أهداف واستراتيجيات الشريك المحلي ـ توافق الأهداف.
مساهمات كل شريك	ـ المعرفة بالبيئة المحلية ـ الاتصالات المحلية بالموردين والعملاء...الخ ـ التأثير في الحكومة ـ المكانة المحلية ـ رأس المال ـ المهارات التسويقية والإنتاجية والإدارية ـ المهارات الفنية.
دور الحكومة في الدولة المضيفة	ـ القوانين والسياسات ـ مرونة الجهات الإدارية ـ درجة الاهتمام المعطاة للمشروع ـ متطلبات الحصول على الموافقة على المشروع.
حصص الملكية	ـ ملكية أكبر للشريك الأجنبي ـ ملكية أقل للشريك الأجنبي ـ ملكية متساوية (50%-50%) ـ أي ترتيبات أخرى.
هيكل رأس المال	ـ الشخصية القانونية للمشروع ـ رأس المال المملوك ـ رأس المال المقترض (محليا/دوليا) ـ الزيادة المستقبلية في رأس المال المملوك ـ المحددات على نقل الملكية.
الإدارة	ـ إختيار وتكوين مجلس الإدارة ـ اختيار وسلطة المديرين التنفيذيين ـ المديرين الأجانب ـ التنظيم.
الإنتاج	ـ تخطيط/رقابة التجهيزات الإنتاجية ـ توريد/تركيب المعدات والآلات ـ ادارة العمليات ـ مراقبة الجودة ـ البحوث والتطوير ـ التدريب.
التمويل	ـ نظام المحاسبة/الرقابة ـ رأس المال العامل ـ الضرائب ـ المصروفات الرأسمالية ـ توزيع الأرباح.
التسويق	ـ الأسواق المستهدفة والمبيعات المتوقعة ـ خطوط المنتجات، العلامات التجارية والأسماء التجارية ـ قنوات التوزيع ـ الترويج ـ التسعير ـ التنظيم.
الجانب القانوني	ـ قانون الدول المضيفة ـ إتفاقات تعاقدية أخرى (تراخيص مساعدة فنية...الخ) ـ حل المنازعات.

المصدر: عمرو حسن خير الدين، « **التسويق الدولي** »، مرجع سبق ذكره، ص63-65.

يبدأ متخذ القرار بتحديد الغرض من المشروع المشترك في السوق المستهدف، وموقف المشروع من الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتحديد أهداف واستراتيجيات الشريك المحلي المحتمل، ومن

(1) توماس وهيلن & دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص444.

(2) عمرو حسن خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص63.

السذاجة افتراض أن للطرفين نفس الأهداف والأولويات من المشروع المشترك، وبالتالي يجب محاولة التوفيق بين هذه الأهداف من خلال الحوار المتبادل والاتفاق كتابة على هذه الأهداف وإن كانت الثقة المتبادلة والتفاهم المشترك هما الأساس في نجاح أي مشروع مشترك. وعادة ما يدخل كل طرف في المشروع المشترك من أجل الاستفادة من المهارات الموارد الطرف الأخر، وبالتالي فإن مساهمات الشركة الدولية تعتمد على قدراتها وقدرات الشريك المحلي بالإضافة إلى أغراض ونطاق المشروع المشترك[1].

وغالبا ما تكون المساهمة الأساسية للشريك الدولي هي التكنولوجيا المتقدمة والمنتج المادي، بينما عادة ما تكون المساهمة الأساسية للشريك المحلي هي معرفته بالبيئة المحلية ومهارته في إدارة المشروع محليا، وفي حالة الحاجة إلى الحصول على موافقة الحكومة، كما هو الحال في الدول النامية، كثيرا ما يتأثر ذلك بالسياسة العامة للدولة، وقد يلعب الشريك المحلي دورا في الحصول على الموافقة على المشروع عن طريق إتصالاته وقدرته على التأثير في الجهات الحكومية.

وبالإضافة إلى تحديد نسب ملكية كل شريك، توجد العديد من المسائل التي ينبغي حلها عن طريق التفاوض منها: تحديد مسؤوليات الإدارة والإنتاج والتسويق والتمويل وتشغيل العمليات اليومية والتخطيط للتوسع في المستقبل.

وقد تنشأ المشكلات في مجالات متعددة منها : سياسة توزيع الأرباح وزيادة رأس المال وتسعير مدخلات الإنتاج ومرتبات المديرين، والتي يجب إيجاد حل لها، والاتفاق بشأنها قبل البدء في المشروع، وتنتهي هذه المفاوضات إلى إتفاق مكتوب يحدد الطبيعة القانونية للمشروع والاتفاقات التعاقدية الأخرى مثل الترخيص أو عقود الإدارة الدولية التي قد تصاحب المشروع المشترك[2].

2- الهيكل التنظيمي: تميل الشركات الدولية إلى المرور بثلاثة أطوار في علاقاتها مع الأسواق الدولية المترامية وفي أسلوب بناء الهيكل التنظيمي لعملياتها وبرامجها:[3]

أ- المرحلة الأولى- الدخول المبدئي: تسترعي سوق معينة في دولة أجنبية إنتباه الشركة الأم، وتسعى إلى اختبار إمكانية تسويق منتجاتها في هذه السوق بحد أدنى من المخاطرة. تقوم الشركة في هذه الحالة بتقديم عدد من منتجاتها في هذه طريق التصدير المباشر أو إتفاقيات الترخيص بالإنتاج أو المشروعات المشتركة أو إنشاء مكاتب تجارية محلية. تظل قطاعات المنتجات في المركز الرئيسي مسؤولة عن جميع

(1) عمرو حسن خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص65-66 .

(2) عمرو حسن خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص66 .

(3) توماس وهيلن & دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص445 و447.

الأعمال الوظيفية.

ب- المرحلة الثانية- التنمية المبكرة:يؤدي النجاح في المرحلة الأولى إلى إعتقاد الشركة الأم أنه يجب أن يكون لها وجود أقوى ومزيد من خطوط المنتجات في السوق الأجنبية لكي يتم استغلال مالها من مزايا من هذه السوق على الوجه الأكمل. تقيم الشركة الأم قطاع أعمال أو شركة في الدولة المضيفة لخدمة هذه السوق على وجه أفضل. يتم توسيع خط المنتجات، وتقام المنشآت الإنتاجية. ويتم تنظيم الوظائف الإدارية، مثل تطوير المنتجات والتمويل والتسويق وما إلى ذلك محليا. تقوم الشركة الأم بمرور الزمن بإقتناء منشآت أعمال ذات علاقة بغرض توسيع قاعدة قطاع العمليات المحلية. يحقق فرع الشركة في الدولة المضيفة مزيدا من الاستقلال والاكتفاء الذاتي كلما إزداد وجوده المحلي قوة.

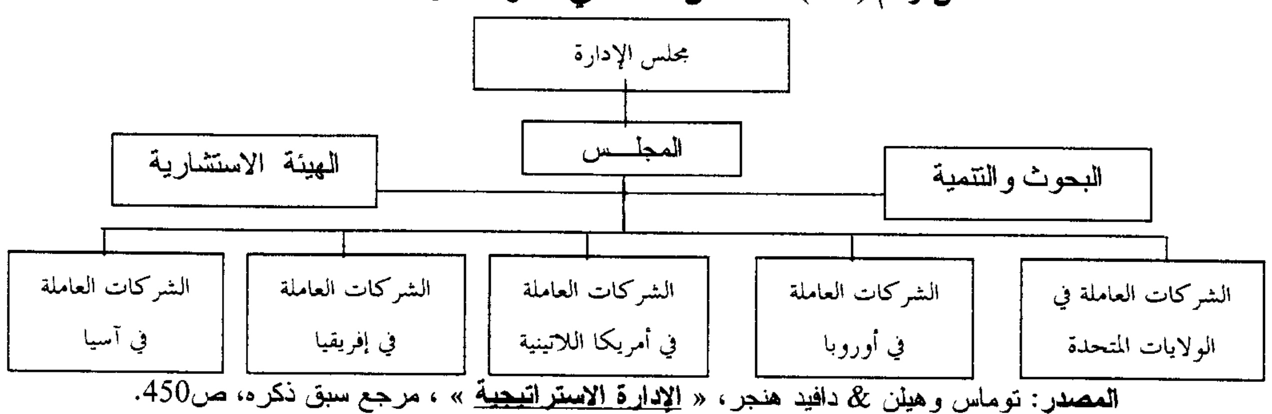
جـ-المرحلة الثالثة- مرحلة النضج: تقوم الشركة الأم عند ملاحظة نجاح فروعها في الأسواق الأجنبية ومهارات المديرين المحليين بدعم وتعزيز هذه العمليات تحت إشراف تنظيم إداري إقليمي. يوجه مزيد من الانتباه إلى مدى أوسع من فرص الاستثمار، مثل فرص الاندماج والاقتناء. برغم احتفاظ الشركة الإقليمية أو المحلية بعلاقاتها مع الشركة الأم وقطاعات المنتجات في الدولة الأم فإنها تميل إلى التمتع بالاستقلال النسبي فيما يتعلق برسم السياسات وتحديد الإجراءات الإدارية المحلية. قد يصبح الفرع شركة مستقلة تماما لها مساهموها المحليون وأسهمها المتداولة في السوق كما حدث في حالة (NORTH AMERICAN PHILIPS CORPORATION)التي كانت في الأصل فرعا لشركة (N.V.PHILIPS GILOEILAMP ENFABRIEKEN).

برغم أن معظم الشركات الدولية تمر بهذه المراحل الثلاثة في علاقاتها مع الدول المضيفة فإنه من الممكن أن توجد شركة معينة في مراحل مختلفة بالنسبة لمنتجات مختلفة في أسواق مختلفة، وتعطي شركة "هيولات ياكارد" الأمريكية مثالا لتنوع العمليات الدولية؛ بدأت الشركة نشاطها الدولي بتصدير منتجاتها معتمدة في ذلك على موظفيها في التصدير إلى كندا وعلى شركات متخصصة في أعمال التصدير (وهي تمثل وسطاء للتصدير تعمل على أساس الشراء والبيع وتقدم خدمات تمويلية للبضائع المصدرة) للتصدير إلى الدول الأخرى. يتم بيع هذه الصادرات في كلتا الحالتين إلى الوسطاء في الأسواق الأجنبية، ثم تولت الشركة الأمريكية "هيولات ياكارد" أعمال التصدير عندما زادت المبيعات الدولية وأقامت مكاتب للبيع في المكسيك واشترت مخازن في سويسرا وأنشأت فرعا للإنتاج في ألمانيا الغربية ودخلت في ملكية مشروع مشترك في اليابان [1].

(1)توماس وهيلن & دافيد هنجر ، مرجع سبق ذكره ، ص447.

من المشكلات الرئيسية التي تواجه الشركة الدولية كيفية تنظيم السلطة المركزية لتعمل كنظام شامل متداخل لتحقيق التكامل المنشود، وفي نفس الوقت توفر لامركزية السلطة التي تسمح للمديرين المحليين باتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة متطلبات السوق المحلية والحكومات المضيفة، من أجل تحقيق ذلك تنظم كثير من الشركات الدولية الناضجة أعمالها على نمط تنظيم المصفوفة الذي يجمع بين المنتوج المنطقة الجغرافية، لا تتبع الشركات الدولية عادة التنظيم الوظيفي مثل التسويق والإنتاج إلا إذا كانت تعمل في مجال استخراج المواد الأولية. تقع الوظائف الرئيسية في هذه الحالة في نطاق الوحدات التنظيمية للمنتجات أوالمناطق الجغرافية، تعطي شركتا (NESTLE)و (AMERICAN CYANAMID) أمثلة على طرفي النقيض لتنظيم المصفوفة المعتاد، حيث يعطي الهيكل التنظيمي لشركة (NESTLE) قدرا كبيرا من السلطة والقوة اللامركزية للوحدات الجغرافية، يشبه هذا التنظيم النموذج الموضح في الشكل رقم (25)حيث تنتج كل مجموعة من الشركات في نفس المنطقة الجغرافية نفس المنتجات.تمتلك شركة (AMERICAN CYANAMID) من ناحية أخرى سلسلة من مجموعات المنتجات ذات مسؤوليات دولية، وينبغي لتصوير هذا الهيكل التنظيمي أن تستبدل الوحدات الجغرافية في الشكل رقم (25) بوحدات منتجات أو وحدات أعمال استراتيجية(*). غير أن هناك اتجاها نحو الأسلوب التنظيمي الذي تتبعه شركة(NESTLE)حيث تسيطر الوحدات الجغرافية على وحدات المنتجات في المصفوفة، تتمتع كل وحدة جغرافية في هذه الحالة باكتفاء ذاتي واستقلال مع توفير قدر مرن من التنسيق بواسطة المركز الرئيسي لتجنب تكرار المجهود أو لتحقيق مزايا الإنتاج الكبير أو لتحقيق توحيد الإجراءات[1].

الشكل رقم (25) : الهيكل التنظيمي لشركة دولية ناضجة



المصدر: توماس وهيلن & دافيد هنجر، « **الإدارة الاستراتيجية** » ، مرجع سبق ذكره، ص450.

(*) وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBU) هي أحد الأقسام (الفروع أو الإدارات) التشغيلية في منظمة ما والتي تخدم سلعة أو سوق أو قطاع محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة ولها كافة الحرية أو السلطة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في إطار التوجيهات الأساسية للمنظمة طالما أنها تخدم أهداف هذه المنظمة.

(1) توماس وهيلن & دافيد هنجر ، مرجع سبق ذكره ، ص 447 – 449.

3 – الممارسات الإدارية : إن الاعتقاد بأن الأساليب الإدارية الناجحة في الدولة الأم للشركة الدولية سوف تنجح بالمثل في غيره من المجتمعات، إعتقاد خاطئ ، لأنه يجب تعديل الأساليب الإدارية لتتلاءم مع احتياجات المجتمعات الأخرى، كما هو الحال بالنسبة للمنتجات التي يجب تعديلها في أغلب الأحيان حسب احتياجات السوق الجديدة.

وجد " هوفستيد" (HOFESTEDE) في دراسة شملت أربعين(40)حضارة مختلفة أن في استطاعته تفسير نجاح أو فشل أساليب إدارية معينة على أساس أربعة أبعاد حضارية:(1)

– مسافة القوة.

– تجنب عدم اليقين.

– الفردية مقارنة بالجماعية.

– الذكور مقابل الأنوثة.

أشار " هوفستيد" إلى أن الإدارة بالأهداف هي من أكثر الأساليب الإدارية إنتشارا وقد نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية. حيث أن الإدارة أو التسيير بالأهداف (MBO) تبدأ على مستوى الإدارة العليا، حيث يستعرض مسيرو الوحدات أدوار وحداقم على ضوء أهداف الشركة، ويجري التعبير عن هذه الأدوار على هيئة نتائج أساسية يراد تحقيقها خلال الفترة الزمنية المقبلة، تصاغ النتائج المطلوبة بشكل واضح محدد. ثم يراجع الهيكل التنظيمي ويجري استعراض دور كل وحدة وكل فرد فيه، للتأكد من أن تأدية الأدوار بشكل سليم سوف تؤدي إلى تحقيق النتائج المتوقعة، ولإدخال التعديلات الضرورية في حال اللزوم مثل إعادة النظر في بعض المهام، تبديل بعض الاختصاصات والأشخاص. ثم يجمع مسؤولو الوحدات مع مرؤوسيهم لتحديد الأهداف التفصيلية والأدوار والمهام الفعلية على مستوى الأفراد، حيث يقترح الرئيس دورا لكل مرؤوس ويقترح المرؤوس دورا لنفسه، وتبدأ بينهما عملية حوار ونقاش للمقاربة والمطابقة بين الاقتراحين أو بين التعريفين للدور نفسه، تكون النتيجة هي تحديد دور المرؤوس على أساس الموافقة المشتركة بينه وبين رئيسه، ثم تجري برمجة الدور المتفق عليه في جدول زمني، يضبط عن طريق الكتابة، حيث يشكل الجدول أساس الالتزام والمتابعة والمراقبة، ثم بعد ذلك تجري اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين بغرض متابعة الإنجازات و تقويمها وتحديد المرحلة التي تكون الوحدة قد وصلت إليها، وتستمر العملية حتى انتهاء الفترة المتخذة أساسا للإدارة والتسيير بالأهداف (وهي عادة ربع سنوية)، وأخيرا تبدأ بعد تقويـــم

(1)توماس وهيلن & دافيد هنجر ، مرجع سبق ذكره ، ص 449 – 450.

النتائج النهائية، دورة جديدة للإدارة والتسيير بالأهداف[1].

لقد نجح أسلوب الإدارة بالأهداف في ألمانيا لأن فكرة إستبدال سلطة الأهداف المتفق عليها بسلطة الرئيس التعسفية تتناسب مع صغر مسافة القوة، وقوة الرغبة في تجنب عدم اليقين التي تشكل أبعادا أساسية في الحضارة الألمانية. لكن الإدارة بالأهداف في فرنسا فشلت لأن الفرنسيين معتادون على بعد مسافة القوة - تقبل الأوامر من سلطة على درجة عالية من القوة الذاتية، يتنافى هذا البعد الحضاري مع مفاهيم الإدارة بالأهداف:صغر مسافة القوة بين الرئيس والمرؤوس ورسم الأهداف على أسس موضوعية، ويفسر نفس هذا البعد الحضاري لماذا يكون الفرنسيون أكثر ترددا من الأمريكيين في تقبل إزدواج السلطة الذي تتصف به إدارة المشروعات وتنظيم المصفوفة، علما بأن خطوط السلطة الرأسمالية لها أهمية خاصة عند الفرنسيين[2].

ينبغي أن تعدل على بناء هذه الاختلافات الحضارية الممارسات الإدارية لتتلاءم مع ظروف الدول الأخرى، تحاول نتيجة لذلك الشركات الدولية الأمريكية أن تملأ المناصب الإدارية في فروعها بمواطنين أكفاء من الدولة المضيفة؛ تمارس شركة " أي. بي. أم" (IBM) على سبيل المثال هذا الأسلوب بملء المناصب الإدارية بمواطني الدول التي تعمل بها، ويؤدي هذا إلى إرضاء الحكومات الوطنية وكذلك التوافق بين الأساليب الإدارية للشركة وبين البيئة الحضارية في الدولة المضيفة.

المدخل الثاني لملء الوظائف الإدارية في الشركات الدولية هو إستخدام أفراد ذوي اتجاهات ومهارات عالمية بصرف النظر عن أوطانهم الأصلية أو الدولة المضيفة حيث يوجد العمل الإداري. قدر بالإضافة إلى ذلك ما بين 25 % إلى 40 % من المديرين المغتربين (أفراد من أوطان مختلفة عن الدولة المضيفة) يفشلون في التكيف مع البيئة الاجتماعية وبيئة الأعمال في الدولة المضيفة. يعتبر ذلك مكلفا من حيث الأداء الإداري وكفاءة العمل وعلاقات العملاء[3].

كل ما سبق يتعلق بتنفيذ الاستراتيجيات، أما التقويم والرقابة عليها، فيجب أن تأخذ الشركة الدولية في الاعتبار عند تقويم نشاطات أعمالها الدولية ليس فقط العائد على الاستثمار وغيره من المعايير المالية بل أيضا أثر هذه النشاطات على الدولة المضيفة؛ وهذا كما يلي :

1- المعايير المالية: المعايير الثلاثة الأكثر شيوعا في تقويم العمليات الدولية هي العائد على الاستثمار وتحليل الميزانية والمقارنات التاريخية(الزمنية.)

(1) محمد رفيق الطيب، « مدخل للتسيير : أساسيات، وظائف، تقنيات »، ج2، « وظائف المسير وتقنيات التسيير»، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص19-20.

(2) توماس وهيلن & دافيد هنجر ، مرجع سبق ذكره ، ص450-451.

(3) توماس وهيلن & دافيد هنجر ، المرجع السابق، ص451.

لقد ذكر 95% من المديرين في إحدى الدراسات الأمريكية أهم يستخدمون نفس أساليب التقويم لكل من العمليات المحلية والأجنبية، أشير إلى العائد على الاستثمار على أنه أهم معيار مستخدم.لكن قد يسبب استخدام العائد على الاستثمار بعض المشكلات عند تطبيقه على العمليات الدولية: حيث تؤدي العملات الأجنبية واختلاف معدلات التضخم وقوانين الضرائب المختلفة واستخدام أسعار التحويل إلى تشويه أرقام صافي الأرباح والقاعدة الاستثمارية، نتيجة لذلك يوصي كل من "دانيال" & "أوجرام" & " رادبيا" بأن تركز الإدارة العليا للشركة الدولية على الميزانيات كوسيلة للتمييز بين قيمة الفرع وأداء الإدارة القائمة عليه. ينبغي استخدام مؤشرات أداء متعددة مادامت الاختلافات بين الدول تضخم المشكلات العادية المتعلقة بالمقارنات، ويقترح "ديمزا" أن تقومن الشركات الدولية باستخدام المراجعات الإدارية في تقويم أعمالها في الدول الأجنبية(1).

2 ــ العلاقات بين الشركة الدولية والدولة المضيفة : ترغب معظم الدول وخاصة الدول النامية في الحصول على المزايا العديدة التي تجلبها الشركات الدولية: نقل التقنية (التكنولوجيا) وفرص العمل وحصيلة الضرائب والفرصة لبناء منشآت أعمال وطنية بالمشاركة مع شركة أجنبية قوية ذات إتصالات جيدة. لكن تخشى هذه الدول من المشكلات التي تجلبها الشركات الدولية، تواجه الدولة المضيفة بعد أن رحبت بالشركة الدولية وقدمت المزايا الضريبية وغيرها من أشكال الدعم، مشكلة مزدوجة متعلقة بإعادة الأرباح إلى وطن الشركة الدولية، إما أن تسمح الدولة المضيفة الشركة الدولية بتحويل أرباحها إلى المركز الرئيسي (وبذلك تحرم الدولة من رأسمال استثماري محتمل) وإما أن تسمح للشركة الدولية بتحويل جزء يسير فقط من الأرباح (وبذلك تقلل من جاذبية الدولة كسوق استثمارية من وجهة نظر الشركات الدولية الأخرى). وتشير نتائج البحوث حول الشركات الأمريكية على سبيل المثال إلى أن الأرباح المحولة إلى الولايات المتحدة من أمريكا اللاتينية بواسطة الشركات الدولية بين 1960- 1968 تفوق الاستثمارات الجديدة لمقدار 6.7 مليار دولار. ولذلك تلاحظ الدول النامية أنه نادرا ما تحصل الدول النامية على مزايا نتيجة ما تحوله الشركات الدولية من تقنية في شكل زيادة في صادراتها، بالإضافة إلى ذلك فإن التقليد الذي تتبعه الشركات الدولية هو تقديم قيم العمل التجاري على القيم الحضارية للدولة المضيفة(2).

يقترح "فايروذر" (FAYERWEATHER) أربعة أنماط من العلاقات بين الشركة

(1) توماس وهيلن & دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص 451-452.

(2) توماس وهيلن & دافيد هنجر، المرجع السابق، ص 452-453.

الدولية والدولة المضيفة آخذين في الحسبان المزايا والمساوئ المتعلقة بوجود الشركات الدولية:[1]

أ ـــ علاقات التعاون المتبادل: تسهم الشركة الدولية مباشرة في تحقيق أهداف الدولة المضيفة بدون آثار سلبية، حيث تعمل الشركة الدولية والشريك المحلي على مساعدة كل منهما للآخر وأيضا مساعدة أوطانهما، فمثلا أدى استثمار شركة "رينو"(RENAULT)في شركة (AMERICAN MOTORS CORPORATION) إلى وقاية الشركة الأخيرة من الإفلاس، مما أدى بدوره إلى إنقاذ فرص عمل أمريكية، وساعد ما حققته الشركة الأمريكية من أرباح في تعويض الأداء المتدني للشركة الفرنسية في أوروبا، مما أدى إلى مساعدة مالك وهي الحكومة الفرنسية.

ب ـــ العلاقات المعززة: تعزز أعمال الشركة الدولية أهداف الدولة المضيفة لكنها تؤدي إلى بعض الآثار الجانبية السلبية، ولهذا لا تصل هذه العلاقة إلى المستوى المثالي المنشود. تكثف الشركة الدولية إستثماراتها في برامج التنمية بالدولة المضيفة وقد تبني أنظمة المواصلات والاتصالات اللازمة للتنمية الاقتصادية، إلا أن الشركة الدولية تقوم بتحويل جميع أرباحها إلى مركزها الرئيسي، وقد تتصارع القيم السائدة في الشركة مع القيم السائدة في الدولة المضيفة. ومثال ذلك حالة الشركات الدولية الأمريكية التي تعمل في المكسيك على أساس المشاركة في الإنتاج.

جـــ- العلاقات المحبطة : تتحدى تصرفات الشركة الدولية أهداف الدولة المضيفة أو تعرقل وظائفها بأسلوب تعجز معه الدولة المضيفة عن الرد بحسم مما يؤدي إلى الشعور بالإحباط لدى الحكومة. يعطي برنامج التسويق الهجومي الذي اتبعته شركة (NESTLE) في ترويج طعام الأطفال الصناعي للأمهات في الدول النامية مثالا لهذا النوع من العلاقات. حيث ساهم استخدام طعام الأطفال الصناعي الذي تنتجه شركة (NESTLE) في انتشار حالات سوء التغذية وغيرها من أمراض الأطفال في الدول التي تعتبر فيها الرضاعة الطبيعية أفضل من الرضاعة الصناعية من حيث التغذية والصحة نتيجة لعدم وجود المياه وتدني الظروف الصحية. قامت جماعات دينية من الدول المتقدمة بالإضافة إلى هيئة الأمم المتحدة نتيجة لعجز كثير من حكومات الدول النامية عن التصرف بالضغط على شركة (NESTLE) لوقف أساليب الهجومية في الدول النامية.

د ـــ العلاقات المقوضة : قد يكون للشركة الدولية تأثير سيئ على ثقافة الدولة المضيفة (القواعد والقيم والفلسفة) بحيث يضعف أو حتى يقوض نشاطها، فمثلا تسبب الشركات الدولية المستغلة لبترول الشرق الأوسط في إيجاد صراع بين القيم الإسلامية والقيم الغربية، وقد يكون ذلك من العوامل التي ساهمت في الثورة الإيرانية وإحداث إضطرابات في غيرها من البلدان الإسلامية.

(1) توماس وهيلن & دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص 453-454.

قد تتعرض الشركة الدولية في حالة فشلها في المساهمة في تعزيز مهام الدولة المضيفة إلى الاستيلاء على موجوداتها، وأن يطلب من فريقها الإداري أن يغادر البلاد، ولهذا تتحمل الإدارة العليا للشركة الدولية فوق كل شيء مسؤولية التأكد من أنها تساهم في مهام الدول المضيفة وتعززها بدلا من التسبب في إحباط أو تقويض حكومات هذه الدول وحضارتها[1].

الفرع الثاني: الرقابة على نشاط التسويق الدولي

تستهدف العملية الرقابية على أداء أنشطة التسويق الدولي التحقق من أن الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل تم الوصول إليها أو على الأقل تتجه الشركة نحو تحقيقها بمستوى إنجاز ملائم، وهو ما يعني أن أهداف إدارة التسويق لها طبيعة خاصة تجعلها تختلف على سائر الإدارات الأخرى، حيث أنها أهداف لها بعدين حسب (STEFAN H. ROBOCK) هما:[2]

ـــ بعد قصير الأجل مرتبط بتحقيق معدلات ربحية مرضية.

ـــ بعد طويل الأجل مرتبط بطموحات ملاك الشركة في الوصول إلى قيادة السوق الخارجية أو زيادة الحصة التسويقية بمعدلات متزايدة مقارنة بالمنافسين الآخرين.

ونظرا للطبيعة الخاصة لأنشطة التسويق الدولي فإن العملية الرقابية لابد أن تختلف تبعا لها من حيث العناصر الرئيسية لها وكذلك من حيث المقاييس المستخدمة للتأكد من كفاءة أداء هذه الأنشطة. بمعنى أن هناك العديد من العناصر الواجب توافرها في العملية الرقابية بغض النظر عن النشاط الذي يتم مراقبته مثل أن تكون الرقابة شاملة كافة أوجه النشاط وأن تتم بصورة وأن تحتوي على معايير واقعية ومرتبطة بالأهداف المحددة في الخطة وتكون هذه المعايير مفهومة لدى الأفراد القائمين بتطبيقها. غير أن هنالك عناصر أخرى مرتبطة بالتسويق الدولي دون غيره من الأنشطة لما لهذا النشاط من طبيعة خاصة تستلزم توافر عناصر رقابية تتلاءم مع هذه الطبيعة.

ويلخص" جاك بيكار" (JACQUES PICARD) أهم العناصر الواجب توافرها في العملية الرقابية على أنشطة التسويق الدولي فيما يلي:[3]

1 ـــ التقييم الإستراتيجي: يقصد به أن يتم تقييم النتائج في إطار الأهداف الإستراتيجية للتسويق الدولي؛ فقد يكون هدف الشركة التغلغل إلى السوق الأجنبية لزيادة حجم المبيعات، الأمر الـــــذي

(1) توماس وهيلن & دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص 457 .

(2) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 173.

(3) مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق، ص174-176.

يدفعها إلى تخفيض سعر المنتوج وبالتالي التضحية بقدر من الأرباح في الأجل القصير من أجل زيادة الحصة التسويقية في الأجل الطويل. أيضا قد تهدف الشركة منذ بداية دخولها للسوق الأجنبية إلى قيادة هذه السوق والتغلب على المنافسين الآخرين من خلال عرض تشكيلية كبيرة من منتوج الشركة وتطويره كل فترة زمنية قصيرة مع تخفيض سعره مقارنة بأسعار المنافسين...وهذه الإستراتيجيات مجتمعة قد تحتاج إلى وقت طويل قد يصل إلى عدة سنوات حتى يتحقق الهدف المرجو منها، وخلال هذه السنوات قد لا يتحقق للشركة أي أرباح، ولذا عند تقييم النتائج الأولية لدخول الشركة للسوق الأجنبية لابد أن يتم بشكل يراعي الأبعاد طويلة الأجل لإستراتيجية الشركة عند دخولها هذه السوق، ولا يقتصر التقييم على معدلات الربحية المحققة سنويا والذي يعتبر في هذه الحالة غير ذات دلالة معبرة عن فعالية نشاط التسويق الدولي.

2 ـــ **تكمل المعايير الرقابية** : تشمل الرقابة على أنشطة التسويق الدولي قياس درجة جودة المنتوج ومستوى تكلفته وربحية الوحدة المباعة منه في السوق الخارجية، ذلك بالإضافة إلى تقييم كل من أنشطة الترويج وربحية قنوات التوزيع كل قناة منها على حدة، وأخيرا تكلفة الحصول على المعلومات التسويقية عن كل سوق خارجية تتعامل معها الشركة ومدى الاستفادة من هذه المعلومات في ترشيد القرارات التسويقية المتعلقة بكل سوق منها.

ويقصد بتكامل المعايير الرقابية أن تتم الرقابة في إطار متكامل وليس جزئي فمثلا لا يصح التأكد من مستوى جودة المنتوج بشكل منفصل عن مستوى التكلفة المصاحب له وحدود السعر الذي حدد له، حيث لا بد أن تراقب كل هذه العناصر جميعها وتقييمها بشكل شمولي وأن تحدد الجودة عند مستوى تكلفة معين وعند حدود سعر محددة تتناسب مع أسعار المنافسين اللذين يقدمون نفس مستوى جودة منتوج الشركة، أيضا لا يقبل أن يتم تقديم النشاط الترويجي الدولي بمعزل عن نتائج تقييم قنوات التوزيع التي اختارتها الشركة، حيث كليهما ينصهر في اتجاه واحد نجاح المنتوج في السوق الأجنبية.

3 ـــ **استخدام أكثر من معيار للتقييم**: ينطوي هذا العنصر على بعدين رئيسيين هما:

أ ـــ أن النشاط التسويقي على المستوى الدولي يتم تقييمه بأكثر من معيار، حيث أنه نشاط يمتد أثر نتائجه إلى جميع إدارات الشركة، كما أنه يؤثر على الأهداف العامة لها سواء قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، ولذا يفضل أن تستخدم معايير مالية ومعايير فنية وإنتاجية ومعايير تسويقية وتجمع نتائج التقييم وفق هذه المعايير كلها في تقرير واحد يتخذ بشأنه القرارات الخاصة بالنشاط التسويقي الدولي ككل.

ب ــ إن المعايير المستخدمة في تقييم نشاط التسويق الدولي تختلف باختلاف الهدف التسويقي والمرحلة من دورة الحياة المنتوج في السوق الأجنبية ودرجة المنافسة التي تواجهها الشركة، ولذا فإن المعيار الذي تستخدمه الشركة لتقييم نشاط التسويق لمنتوج يدخل السوق لأول مرة سوف يختلف بعد فترة زمنية ــ قد تصل إلى عدة سنوات ــ حين يصبح هدف الشركة زيادة حصتها التسويقية من مبيعات هذا المنتوج في نفس السوق أو محاولة الوصول إلى مركز قيادة هذه السوق مستقبلا.

وفي سبيل توضيح المقاييس المستخدمة لتقييم أداء أنشطة التسويق الدولي، يشير "سيبلاش" (SUBLASH C. JAIN) إليها من خلال تقسيمه لها إلى مقاييس مالية ومقاييس غير مالية كما يلي:

1 ــ المقاييس المالية لأداء أنشطة التسويق الدولي: تتمثل هذه المقاييس في كل مما يلي:(1)

أ ــ الانحراف عن تقديرات الموازنة: وفق هذا المقياس تعتبر تقديرات الموازنة هي المؤشرات المستخدمة للحكم على كفاءة آداء أنشطة التسويق الدولي، بحيث أن الانحرافات عن هذه التقديرات تعتبر دليل لإحتمال وجود أخطاء في الأداء مما يستوجب تحليل أسباب هذا الانحرافات وكيفية علاجها بالإجراءات التصحيحية المناسبة.

وعلى الرغم من واقعية استخدام هذا المقياس إلا أن هناك العديد من الأهداف التسويقية على المستوى الذي يصعب ترجمتها في شكل رقمي تشمله الموازنة (تقديرات بنود التكاليف والإيرادات المتوقعة) فمثلا يصعب ترجمة هدف السعي نحو قيادة السوق الأجنبية في شكل رقمي مصنفا في صورة تكاليف وإيرادات متوقعة.

ب ــ العائد على الاستثمار: وفق هذا المقياس يتم حساب الأموال المستثمرة في تسويق كل منتوج من منتجات الشركة في الأسواق الخارجية ثم يتم حساب الربح الصافي المحقق من مبيعات كل منتوج على حدة، ويحسب معدل العائد على مستوى كل منتوج كما يلي:

$$\text{العائد على الاستثمار في المنتوج} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{الأموال المستثمرة}} \times 100$$

وفي حالات أخرى قد يأخذ هذا المقياس شكلا آخر، حيث تنسب الأرباح الصافية المحققة من تسويق المنتوج دوليا إلى الإيرادات الإجمالية المحققة منه، وهذا المقياس يحدد إلى أي مدى يساهم المنتوج في تغطية تكاليفه وتحقيق صافي ربح يضاف إلى الأرباح الكلية للشركة ككل، ويأخذ

---

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 176-178.

هذا المقياس المعادلة التالية:

$$\text{ربحية المنتوج} = \frac{\text{صافي الربح للمنتوج}}{\text{إجمالي إيرادات المنتوج}} \times 100$$

وفي حالات الشركات التي تقوم بعرض منتوجاتها في كل من الأسواق المحلية والأسواق الخارجية، قد يستخدم هذا المقياس لتحديد مدى نجاح منتوج الشركة في كل سوق على حدة، حيث تقارن ربحية المنتوج من بيعه محليا مع ربحية المنتوج من بيعه خارجيا، وذلك كما يلي:

$$\text{نسبة ربحية المنتوج في السوق حليا} = \frac{\text{صافي الربح للمنتوج}}{\text{إيرادات المبيعات في السوق المحلية}} \times 100$$

$$\text{نسبة ربحية المنتوج في السوق دوليا} = \frac{\text{صافي الربح للمنتوج}}{\text{إيرادات الصادرات}} \times 100$$

ويمكن أن تستخدم المعادلة الثانية عند المقارنة بين ربحية المنتوج في كل سوق خارجية على حدة، فمثلا إذا كان منتوج الشركة يسوق دوليا في ثلاثة أسواق رئيسية هي ألمانيا، إنجلترا وأمريكا فإنه يمكن حساب ربحية المنتوج لكل سوق منها على حدة لتحديد أي من هذه الأسواق تساهم في زيادة ربحية المنتوج بشكل أكبر وأي منها تحتاج إلى إعادة تقييم بهدف زيادة الكفاءة التسويقية لها.

ج ــ **التدفقات النقدية** : بناء على ذلك المقياس يتم حساب التدفقات النقدية الداخلة والخارجة الناتجة عن تسويق منتوج الشركة في الأسواق الخارجية ويعتبر المنتوج ذو جدوى للشركة إذا حقق صافي تدفق نقدي داخل موجب، وتكمن الصعوبة في حساب التدفقات النقدية الخاصة بكل منتوج في:

ــ أسعار التحويل المستخدمة بواسطة الشركة، بحيث أن التذبذب في سعر التحويل في دولة ما قد يظهر الإيرادات المحققة من بيع المنتوج في أسواق هذه الدولة دائما أقل من تكاليف إنتاجه وتسويقه في تلك الأسواق.

ــ نسبة الضرائب التي تفرضها الدولة الأجنبية قد يظهر المنتوج ناجحا في سوق ما وغير ناجح في سوق أخرى، بينما قد يكون الموقف التسويقي للمنتوج في كلا السوقين متساوي.

ولذلك فإن معظم الشركات لا تفضل استخدام هذا المقياس لما يحتاج إليه من توحيد أسعار التحويل وتثبيت أثر نسب الضرائب في الدول الأجنبية المختلفة التي تتعامل معها الشركة.

2 ــ المقاييس غير المالية لأداء أنشطة التسويق الدولي: تلجأ الشركة لهذه المقاييس عند تقييم أنشطة التسويق الدولي التي يمتد أثرها إلى الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للشركة، بحيث أن الربحية الناتجة عنها في الأجل القصير لا تعبر بل ولا تصلح كمقياس عادل للتقييم، ومن أمثلة هذه الأهداف طويلة الأجل درجة إرضاء الموزعين والعملاء عن أسلوب التعامل مع الشركة وعدد المستهلكين الذين يتحولون من استهلاك منتجات منافسة للاستهلاك منتوج الشركة وعدد الأسواق الذي تحتل فيها الشركة مكانة القائد للسوق وغيرها. وتتمثل أهم المقاييس غير المالية في ما يلي:[1]

أ ــ إتجاه الحصة التسويقية للشركة في السوق الخارجية إلى الزيادة خلال سلسلة زمنية مقارنة بالحصص التسويقية للمنافسين في نفس السوق.

ب ــ نسبة الصادرات في أسواق جديدة لإجمالي الصادرات لسنوية للشركة.

جــ- الزيادة في أرقام مبيعات المنتوج في الأسواق الخارجية بعد إحداث أي تطور فني أو تجاري فيه.

د ــ الاتجاه العام للموزعين والعملاء نحو التعامل مع الشركة لتسويق منتوجها في السوق الخارجية ويعكس هذا المقياس قدرة الصورة الذهنية على جذب المتعاملين مع الشركة حيث كلما كان اتجاه الموزعين والعملاء إيجابيا نحو التعامل مع الشركة وبشروط في صالح الشركة كلما دل ذلك على وجود صورة ذهنية طيبة عنها.

هــ- درجة جودة الديون أو مدى قوة المركز المالي للعملاء والموزعين المتعاملين مع الشركة، حيث كلما زادت قوة المركز المالي وبالتالي المركز الإئتماني لكل من عملاء وموزعي الشركة كلما دل ذلك على نجاح الشركة في اختيار منافذ التوزيع المناسبة في السوق الخارجية.

و ــ انخفاض معدلات دوران العمالة في فروع الشركة في الخارج وزيادة إنتاجية العامل، وهي مقاييس لإنتاجية العمالة في الفروع التي تمتلكها الشركة في السوق الخارجية والتي تعكس نجاح الشركة في اختيار العمالة الكفء وقدرتها على الحفاظ على قوة العمل أطول فترة ممكنة.

ز ــ حجم المشاكل بين الشركة من ناحية وكل من الحكومة وقادة الرأي في لسوق الأجنبية من ناحية أخرى، حيث كلما قلت هذه المشاكل وقل أثرها على نتائج أعمال الشركة في هذه السوق، كلما أكد ذلك نجاح إدارة الشركة في إقامة علاقات جيدة مع الأطراف الذين قد يساهمون بفعالية في تمهيد الطريق أمام منتوج الشركة في تلك السوق.

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 178- 180.

وتجدر الإشارة إلى أن كل من المعايير أو المقاييس المالية وغير المالية ليسا بديلين لكل منهما الآخر بل على العكس تماما فكليهما يكمل الآخر ولا بد أن تقيم أنشطة التسويق الدولي وفق كل من هذه المقاييس وإعطاء حكم نهائي، بناء عليهما، على كفاءة وفعالية أداء إدارة التسويـــق الدولـــي[1].

(1) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 180.

خاتمة الفصل الثاني

من خلال ما حصل في الفصل الثاني يتم التوصل إلى أهم النقاط التالية:

1 ـــ البيئة هي مجموعة المتغيرات والقيود والمواقف والظروف التي تؤثر وتحدد سلوك الشركات ومستوى كفاءتها وفعاليتها، وبالتالي تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء أو تحقيق أهداف الشركات التي يجب على إدارتها التكفل بإدارة البيئة والتغيير والشركة معا حيث هناك ثلاثة أنواع للبيئة هي البيئة المستقرة، وبيئة التطور، والمضطربة.

2 ـــ من أهم خصائص البيئة التفرد أو التميز، والتغير (الديناميكية)، وصعوبة السيطرة والتحكم فيها، والتأثير المتبادل والتداخل بين متغيراتها، وهذا ما يؤدي إلى مشكلات تسويقية تتصف بالتعقيد وكثرة المتغيرات وارتباطها ببعضها البعض.

3 ـــ أدت العولمة إلى تغير كمي ونوعي في بيئة الأعمال الدولية مما يعني أن لها آثارا عميقة على الدول والشركات الدولية، فهي تخلق فرصا جديدة هامة تواكبها تحديات جديدة قاسية للإدارة الاقتصادية، ولذلك فإن الإحساس بالبيئة هم أعظم نبض للعولمة خاصة وأن التنافسية في العالم أصبحت بين شركات وليس بين أنظمة قومية.

4 ـــ يتمثل جوهر عملية العولمة في سهولة حركة الناس والمعلومات والسلع وعوامل الإنتاج بين الدول، ومن أهم العوامل التي أدت إليها تحرير التجارة الدولية، حركة التكامل الاقتصادي الدولي، الشركات متعددة الجنسيات، التطورات التكنولوجية، تحرير الاقتصاديات ورفع القيود من النشاط الاقتصادي والخوصصة.

5 ـــ من أهم المظاهر والعوامل الأكثر أهمية في العولمة الاقتصادية هي التجارة الدولية والاستثمار الدولي، وباعتبار أن هذين العاملين هما من مجالات الأعمال الدولية والتسويق الدولي فإن الشركات المتعددة الجنسيات تحتل قلب العولمة الاقتصادية، إذ أنها المحرك الأساسي لعملية التكامل الاقتصادي العالمي، والقوة التي وراء التحولات في النشاط الاقتصادي العالمي.

6 ـــ المهم في دراسة البيئة ليس معرفتها فحسب، وإنما ـــ بالإضافة إلى ذلك ـــ إدراك القوى البيئية المؤثرة فعلا على أنشطة الشركة الدولية بصفة عامة والتسويق الدولي بصفة خاصة وتتمثل أهم هذه القوى فيما يلي:

أ ـــ البيئة الثقافية والاجتماعية والتي تؤثر عن طريق عناصرها المادية (الطقس والمناخ ـــ الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي) وعناصرها الديموغرافية (النمو السكاني ـــ مستوى التعليم) وعناصرها

السلوكية (الانتماء إلى الجماعات ــ النظر إلى العمل ــ الإتصالات)، والأهم من ذلك أن الثقافة بوصفها منتوجا اجتماعيا قد دخلت ميدان الاقتصادية-التجارية، لأن العولمة قد أحالت كل ما هو إقتصادي إلى ثقافي(أضحى إنتاج السلع ظاهرة ثقافية) وكل ما هو ثقافي إلى اقتصادي (تعتبر أعمال الترويج الثقافي من أهم وأكبر صادرات الدول المتقدمة).

ب ــ البيئة السياسية والتي تؤثر من خلال المناخ الفلسفي والوسائل السياسية، حدة الشعور الوطني، مدى تدخل الدولة وتحكمها، والاستقرار السياسي، هذا بالإضافة إلى التعارض بين الشركات الدولية والدول المضيفة من خلال تعارض المصالح في المجال الاقتصادي (السياسات النقية ــ السياسات المالية ــ أسعار العملات وموازين المدفوعات ــ السياسات الحمائية وسياسات التنمية الاقتصادية)، وتعارض المصالح في المجل غير الاقتصادي (الاستعمار الاقتصادي ــ الأمن القومي والسياسة الخارجية ــ تشويه الإرث الثقافي والديني واتهامات أخرى)، وما ينشب من مخاطر سياسية(عامة وخاصة) لاحتمال حدوث تغير في سياسات الدول المضيفة تؤثر سلبا على أداء الشركات الدولية عموما أو المعنية.

ج ــ البيئة القانونية حيث أن الشركة الدولية تخضع لثلاثة أنواع من القوانين هي: قوانين البلد الأم، وقوانين البلد المضيف، والقانون الدولي، بالإضافة إلى مواثيق القانون الدولي التي لها أثر على البيئة الدولية من الاتفاقيات الثنائية والدولية، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الشركات متعددة الجنسيات تمثل مسألة فقهية شائكة ومعقدة بالنسبة لمركزها الدولي ومدى تمتعها بالشخصية الدولية ، حيث برز ثلاث تيارات فقهية، ينطلق التيار الفقهي الأول من اعتبارها تتمتع بالشخصية الدولية، أما التيار الثاني فاعتبرها من موضوعات القانون الدولي وليست شخصا من أشخاص القانون الدولي انطلاقا من معيار مراقبة الشركات من طرف المنظمات الدولية، ومعيار موقف الدول من هذه الشركات، أما التيار الفقهي الثالث الذي لم يعبر عن موقفه بصراحة من الطبيعة القانونية للشركات المتعددة الجنسيات فإنه يدعو إلى تدويل العقود بين هذه الشركات والدول المضيفة مع استبعاد الاحتكام للقانون الوطني لهذه الأخيرة وذلك كم خلال عدة نظريات منها: نظرية قدسية الاتفاق، نظرية استقلالية المسؤولية التعاقدية، نظرية القانون المناسب، نظرية قانون العقد، نظرية القانون العبر-وطني .

د ــ البيئة الاقتصادية وأهمها البيئة التجارية الدولية والبيئة المالية الدولية، حيث أن البيئة التجارية تشمل المعاهدات والاتفاقيات التجارية واتفاقيات الدفع، التكتلات الاقتصادية من منطقة التجارة الحرة والاتحاد الجمركي والأسواق المشتركة والاندماج الاقتصادي الكامل، الشركات المتعددة

الجنسيات وأخيرا الإنكتاد الغات ومنظمة التجارة العالمية، أما البيئة المالية الدولية فتشمل المنظمات المالية الدولية سواء التي تعمل في تمويل موازين المدفوعات والتجارة كصندوق النقد الدولي، أو التي تعمل في تمويل التنمية والاستثمار كالبنك الدولي للإنشاء والتعمير وهيئاته المتفرعة عنه (هيئة التمويل الدولي ومؤسسة التنمية الدولية)، أو التي تعمل في ضمان الاستعمار والخدمات المساعدة كالوكالة الدولية لضمان الاستثمار وميثاق تسوية النزاعات الاستثمارية بين الدول ومواطني الدول الأخرى والوكالات الوطنية، كما تشمل البيئة المالية الدولية أسواق المال الدولية (المراكز المالية الدولية، أسواق النقد الأوروبي، أسواق الصرف الأجنبي، أسواق القروض والسندات، وأسواق الأسهم أو البورصات) واللاعبون الكبار خاصة البنوك الدولية كبنك التسويات الدولية، وشركات السمسرة وإدارة المحافظ وصناديق الاستثمارات.

7 ــ إن معرفة ومواجهة المشكلات البيئية يتوقف على حجم ونوع ودرجة جودة المعلومات المتاحة عن البيئة، ولأهمية المعلومات فقد تحدث تطور هائل في تقنيتها أنتج ما يسمى بـــ " الثورة المعلوماتية " التي أقلبت المشكلة والوضع المعلوماتي من وضع ندرة المعلومات أو الشح المعلوماتي إلى الإفراط المعلوماتي، مما ولد اقتصادا جديدا هو"اقتصاد المعلومات" يقوم على تطوير المعلومات وتوزيعه واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية وهذه هي القوة الكامنة وراء مفهوم العولمة من حيث قدرة جميع دول العالم على الحصول على المعلومات، وتتمثل أهم مظاهر هذه الثورة ونتائجها في:

أ ــ الإنترنت التي وفرت لأول مرة وسيلة فعالة لسرعة النفاذ إلى المعلومات وسرعة انتشارها ونشرها وتوظيفها.

ب ــ تعتبر التجارة الإلكترونية أداة لتوفير المعلومات والفرص التجارية وإجراء المفاوضات وعقد الصفقات، كما أنها أداة للتسويق وإجراء بحوث الأسواق، وهي بذلك تطبيقا للعولمة من حيث عدم فرضها قيودا مكانية أو زمانية أو مسافية، لأنها تؤدي إلى التخطي المعلوماتي والتجاري للحدود القومية.

ج ــ أن العالم يعيش مرحلة انتقال عكسي، فبعد أن كنا ننتقل إلى الأشياء والأفراد والمعلومات، صارت هذه الأشياء والأفراد والمعلومات تنتقل إلينا، مما أدى إلى خلق"إدارة عكسية" بالانتقال من مبادرة المطلوب للطالب إلى استدعاء الطالب للمطلوب حيث ينقل فيها البائع للمستهلك والمدير للمرؤوس، أي سوف لا يبادر رجل التسويق بالذهاب إلى المستهلك، ولكن المستهلك هو الذي سيبادر باستدعاء رجل التسويق إلى مترله عن بعد عبر محطات إلكترونية ليعقد بها صفقة تتم دون

مصافحة، وعلى مستوى الإدارة فإن معاني علم الإدارة ومصطلحاته بدأ يفقدها لتحل محلها مفاهيم جديدة أخرى.

8 ــ أن أهمية استمرار الحصول على المعلومات بشكل منتظم ومتابعتها وتهيئتها يشكل مخطط ومنظم أدى إلى نشوء الحاجة إلى تطوير نظم متكاملة للمعلومات الإدارية لدى الشركة، خاصة الحاجة إلى نظام معلومات تسويقية دولية والذي هو عبارة عن شبكة أو هيكل متداخل من العلاقات بين الأفراد والأجهزة والإجراءات المصممة لتوليد تدفق المعلومات المجمعة من مصادرها المحددة لتستخدم كأساس لاتخاذ القرارات التسويقية.

9 ــ أن خطوات بناء نظام للمعلومات التسويقية الدولي تتمثل أولا في تحديد الجهات التي تتعامل معها الشركة، ثانيا في تحديد أهم العوامل البيئية المرتبطة بكل جهة من الجهات التي تتعامل معها الشركة، ثالثا في تحديد أهم البيانات الواجب جمعها عن كل متغير من هذه المتغيرات، رابعا في تحديد المصادر التي ستلجأ إليها الشركة للحصول على هذه البيانات، خامسا في تحديد وسائل الاتصال المناسبة للحصول على البيانات من المصادر المختلفة، سادسا في تسجيل وتبويب البيانات التي يتم جمعها وبناء قاعدة بيانات تحتوي على البيانات الرئيسية التي تعمد عليها إدارة الشركة عند اتخاذ القرارات الروتينية أو التشغيلية المرتبطة بتسويق المنتوج في الأسواق الخارجية، سابعا وأخيرا في تصميم النماذج اللازمة لعرض البيانات التي تم تسجيلها.

10 ــ أصبحت المعلومات جزءا من القوة الإستراتيجية للشركة، خاصة الشركات الدولية، ومكونا من مكونات أمنها خاصة في ظل التنافس بين الشركات، ولذلك لم يعد التجسس الاقتصادي(ومنه التسويقي) مطلوبا فقط من الحكومات والدول، بل باتت حتى الشركات تعتمد على فنيين واقتصاديين وغيرهم للحصول على معلومات عن الشركات والمؤسسات المنافسة داخل البلد، وتعتمد على دولها الأم ومخابراتها وسياسييها للحصول على هذه المعلومات سواء داخل البلد الواحد أو في البلدان المختلفة.

11 ــ تعتبر بحوث التسويق الدولي جزءا من نظام المعلومات التسويقية الدولي ومكملا له، إن لم يكن أساسا له في إعداد وتحضير وتحليل واستغلال البيانات والمعلومات المتعلقة بوضعية تسويقية معينة، وتهدف هذه البحوث إلى تحديد المشكلات التسويقية، الفرص والمخاطر، ونقاط القوة والضعف للشركة، وبذلك فإن هذه البحوث هي نقطة البداية لأنشطة التسويق الدولي خاصة من خلال دورها الوقائي والمستمر لتعديل علاقات الشركة في السوق بهدف التكيف مع التغيرات البيئية في إطار النظام

التسويقي الدولي الذي يؤثر على أنشطة التسويق الدولي بسبب القيود التي يفرضها النظام على مدير التسويق الدولي وبحوثه.

12 ــ التكيف البيئي هو القدرة على الملاءمة أو التواؤم والانسجام بين الشركة والبيئة، أما الاغتراب البيئي فهو عدم قدرة الشركة على التكيف مع بيئتها إما لعدم توافر البيئة الملائمة أو عدم قدرة الشركة ذاها على تحقيق درجة ملائمة من التكيف البيئي، ولذلك فإن أداء إدارة الشركة عموما والأداء التسويقي خصوصا هو أحد نتوائج العلاقة القائمة بين الشركة وبين البيئة، وهذا الأداء يرتفع كلما ارتفعت درجة تكيف الشركة مع البيئة، ولذلك تتباين الشركات من حيث قدرها على التعامل مع البيئة فإما أن تكون شركات متفاعلة مع البيئة أو الشركات فعالة.

13 ــ هناك ثلاثة وجهات نظر للشركات متعددة الجنسيات في التعامل مع الفوارق البيئية بين الدول هي:

أ ــ الأولى وهي وجهة النظر اللامركزية التي لا ترى إلى الفوارق وتركز عليها وتعامل كل وضع وكل شخص أجنبي وكأنه مختلف تماما وبالتالي تطبيق أساليب إدارية مختلفة بين الدول.

ب ــ الثانية وجهة النظر اللامركزية التي تتمركز حول أصلها القومي وتصر على تطبيق نفس الأساليب المتبعة في البلد الأم.

ج ــ الثالثة وهي التركيب بين وجهتا النظر اللامركزية والمركزية، وهذه هي الوسيلة الأكثر مواءمة بين الاختلافات البيئية.

14 ــ الظروف البيئية دائمة التغيير تعني أن قرارات الشركة الدولية بصفة عامة وقرارات التسويق الدولي بصفة خاصة التي تهدف مقابلة رغبات وحاجات المستهلكين الأجانب توجه دائما نحو أهداف متحركة، مما يعني أن تحقيق التكيف البيئي وتجنب الاغتراب البيئي يتطلب تفكيرا استراتيجيا لمواجهة التغير المستمر في التوازن بين الظروف البيئية وإمكانيات الشركة لتحقيق البقاء والاستمرار في الأسواق الخارجية، أي لا بد من التخطيط الإستراتيجي الدولي بصياغة وتنفيذ والرقابة على الإستراتيجيات الموضوعة لذلك.

15 ــ يعتبر تحليل البيئة أساس ومنطلق التخطيط الإستراتيجي، وهناك مدخلين للتحليل البيئة أولهما التحليل الكلي والآخر التحليل الإستراتيجي للبيئة، ورغم الاختلاف في المداخل فإن اكتشاف الفرص ومحولة استغلالها، واكتشاف المخاطر ومحولة تجنبها وتقليل آثارها، واكتشاف نقاط القوة للشركة ومحاولة تدعيمها والارتكاز عليها، واكتشاف نقاط الضعف ومحاولة معالجتها من أهم الأهداف المشتركة بين هذين المدخلين لتحليل البيئة، إلا أن طبيعة البيئة وديناميكيتها تتطلب التحليل

الإستراتيجي لتوافقه مع طبيعة التفكير الإستراتيجي الضروري لصيانة البيئة ولاعتباره أول خطوة من خطوات صياغة الإستراتيجيات، بالإضافة إلى أنه المعول عليه في إيجاد التلاؤم الإستراتيجي بين الفرص الخارجية والقوة الداخلية للشركات الدولية.

16 ــ أن تحليل البيئة يتطلب تقسيمها إلى بيئة خارجية (كل المتغيرات التي تبث آثارها على أنشطة وأهداف الشركة من خارجها في الدول الأجنبية) وبيئة داخلية (كل المتغيرات التي تبث آثارها على أنشطة وأهداف الشركة من داخلها سواء من داخل الشركة ذاتها أو من داخل الدولة الأم)، لأن تحليل بيئة التسويق الدولي تتطلب البدء أولا وقبل كل شيء بدراسة متغيرات البيئة من داخل الشركة ثم دراستها من داخل الدولة الأم، لتصل أخيرا لدراسة المتغيرات البيئية الخارجية في الدول الأجنبية لأنه لا يمكن إتخاذ قرار التسويق الدولي إلا بعد المرور بهذه المراحل المكملة لبعضها البعض.

17 ــ أن تحليل المخاطر السياسية والتنبؤ بوقوعها يتطلب تحليلا عاما (على مستوى الدولة) وتحليلا جزئيا (على مستوى القطاع أو الصناعة والشركة)، وبعد ذلك القيام بالإجراءات التي يجب أن تسبق القرار الاستثماري لمواجهة هذه المخاطر (التفاوض المسبق مع البلد المضيف ــ اللجوء إلى التأمين ضد المخاطر)، ثم تنفيذ إستراتيجيات مواجهة هذه المخاطر عند بدأ العمليات، وأخيرا وضع تخطيط للطوارئ المتوقع حدوثها بعد أن تبدأ الشركات العمل في الدولة المضيفة.

18ــ أن البدائل الإستراتيجية تتمثل بصفة عامة في إستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية، التحالفات الإستراتيجية الدولية، محفظة المنتوجات الدولية، إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولية وما تعلق بها من دورة حياة المنتوج.

19 ــ أن كل شكل من أشكال التصدير أو الاستثمار الأجنبي يمثل أساسا إستراتيجية لدخول الأسواق الدولية، ويعتبر قرار التدويل أو غزو ودخول هذه الأسواق دالة في عدة عوامل بيئية بمعنى هناك أثر للبيئة وصعوبات منها لاتخاذ مثل هذا القرار والاختيار بين هذه الأشكال ترجع عموما إلى خصائص الدولة المضيفة ــ خصائص الدولة الأم ــ خصائص الشركة المعنية ــ خصائص متخذة القرار وخصائص دولية (أي العوامل الشرطية والحكمة والدافعة التي جاءت بها نظرية الموقع المعدلة).

20 ــ أن الشركة الدولية قد تتبنى أكثر من شكل (إستراتيجية) لدخول أحد الأسواق الدولية، ولذلك فهي من وجهة نظرها مسارات قد تأخذ إما المسار التدريجي أو المسار التعاوني أو المسار المباشر (الاستثمار المباشر)، ومن بين العوامل البيئية التي تؤثر على اختيار مسار معين لدخول السوق الدولي-بالإضافة إلى العوامل الدافعة والشرطية والحاكمة- العلاقة بين المسار والإنجاز الخاص بالشركة، وتكلفة المسار، وأهمية الرقابة والسيطرة على النشاط بالنسبة للشركة المعنية.

21 ــ التحالفات الإستراتيجية الدولية تنطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين شركات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين مثل دخول الأسواق الدولية، وقد تكون هذه التحالفات تكنولوجية أو إنتاجية أو تسويقية من أجل الرفع من القدرات الإستراتيجية لأطراف التحالف وتخفيض التكاليف وتخفيض درجة المنافسة وللقضاء على حالات عدم التأكيد بالنسبة للطلب والمنافسة ومستوى الأداء بالنسبة للطرفين.

22 ــ أن فشل الشركات في الأسواق الدولية يرجع لعاملين الأول يتعلق بدخول هذه الأسواق والثاني يتعلق بالاختيار الخاطئ لتوقيت دخول هذه الأسواق، ولذلك لا بد من اتباع خطوات الدخول للأسواق الدولية بدراسة الطلب، ثم دراسة العرض، وأخيرا تحديد الشريحة التسويقية التي ستتعامل معها الشركة، أما بالنسبة لاختيار التوقيت المناسب لدخول الأسواق الدولية فلا بد أن يرتكز على مبادئ أهمها تهيئة المستهلك الأجنبي، التعرف على إتجاه السياسة الحكومية في الدول الأجنبية، مراعاة الظروف المناخية لهذه الدول وأخيرا مراعاة توافق أوقات الإنتاج مع أوقات الطلب.

23 ــ على الشركة متابعة مدى جاذبية الدولة المضيفة ومدى قوة السلعة في سوقها عن طريق استخدام تحليل محفظة الأوراق المالية (الأعمال) في حالة الأسواق الدولية بالاعتماد على مصفوفة توزيع المنتجات الدولية.

24 ــ تتمثل الإستراتيجيات المزيج التسويقي الدولية في كل من الإستراتيجية المنتوج الدولية (تطوير المنتوج، تمييزه، تبيينه، تعبئته وتغليفه، وخدمات ما بعد البيع) وإستراتيجية التسعير الدولية(التغلغل، التمييز السعري، فترة الاسترداد السريعة)، وإستراتيجية التوزيع الدولية (التوزيع المباشر وغير المباشر)، وإستراتيجية الترويج الدولية(مصفوفة الهدف التسويقي- درجة حداثة المنتوج)، بالإضافة إلى الإستراتيجيات الوظيفية لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتوج.

25 ــ تنفيذ إستراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية- في حالة الاستثمار المشترك- يتطلب الأخذ بعين الاعتبار: اختيار الشريك، اختيار الهيكل التنظيمي المناسب وتشجيع الأساليب الإدارية الدولية فضلا عن المحلية. أما تقويم ورقابة هذه الإستراتيجية فإنه بالإضافة إلى المعايير المالية (العائد على الاستثمار، تحليل الميزانية والمقارنات الزمنية) لا بد من صيانة العلاقات بين الشركة والبلد المضيف (علاقات تعاون متبادل، علاقات معززة، علاقات محبطة، علاقات مقوضة) والتأكد من أن الشركة تساهم في مهام الدولة المضيفة وتعززها بدلا من التسبب في إحباط أو تقويض حكومات وثقافات هذه الدول.

26 ــ أن أهم العناصر الواجب توافرها في العملية الرقابية على أنشطة التسويق الدولي هي:

التقييم الإستراتيجي، تكامل المعايير الرقابية، واستخدام أكثر من معيار للتقييم؛ أما بالنسبة لهذه المعايير فتتمثل في المعايير المالية(الانحراف عن تقديرات الموازنة، العائد على الاستثمار، والتدفقات النقدية)، والمعايير غير المالية (منها مدى تحقيق مكانة القائد للسوق، العلاقات الجيدة بين الشركة والحكومة وقادة الرأي والرأي العام في الدولة المضيفة، مدى تحقيق صورة ذهنية مناسبة عن الشركة لدى المستهلك الأجنبي وبقية الأطراف الأخرى..إلخ).

لقد أشرنا – من خلال هذا الفصل- إلى قضايا البيئة الديناميكية وكيفية تأثيرها في تصميم وتنفيذ ورقابة الإستراتيجيات الشركة والتسويق الدولي، وقضايا كيفية مراعاة هذه المتغيرات البيئية عند تصميم وتنفيذ ورقابة هذه الإستراتيجيات لتحقيق التكيف البيئي المطلوب للبقاء والاستمرار في الأسواق الخارجية، وتوصلنا ــ بصفة عامة ــ إلى أن من أهم أسباب القدرة على البقاء بالنسبة للشركات هي القدرة على إدارة التغيير في البيئة المحيطة بها وقبول المخاطر المحسوبة، التي تتم في شكل إدارة البيئة والتغيير والشركة معا وفي نفس الوقت.

مراجع الفصل الثاني

I– المراجع باللغة العربية:

أ– الكتب:

1- عبد المنعم فوزي، « **المالية العامة والسياسة المالية** »، دار النهضة العربية، بيروت، 1972.

2 – إسماعيل العربي، « **التكتل والاندماج الإقليمي بين الدول المتطورة** »، ط2، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.

3 – شيرمان جي، « **الصراع التكنولوجي الدولي : تطوير ومزاحمة** »، ترجمة آمنة المصري نور الدين، دار الحداثة، بيروت، 1984.

4 – محمد صالح الحناوي، « **إدارة التسويق: مدخل الأنظمة والاستراتيجيات** »، دار لجامعات المصرية ، الإسكندرية، 1984.

5 – أ.أ.ميرونوف، « **الأطروحات الخاصة بتطور الشركات المتعددة الجنسيات** »، ترجمة علي محمد تقي عبد الحسين القزويني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.

6 – توماس وهلين & دافيد هنجر، « **الإدارة الإستراتيجية** »، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي & زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1986.

7 – عبد السلام أبو قحف، « **السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية** »،مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989.

8 – محمد سعيد عبدا لفتاح، « **إدارة التسويق** »، الدار الجامعية، الإسكندرية،1992.

9 – محمد فريد الصحن، « **مبادئ التسويق** »، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1993.

10 – الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، « **الدليل العملي للتسويق:إعداد و تنفيذ و مراجعة إستراتيجيتك خطوة ..خطوة** »، ط1، مكتبة رجال الأعمال، مطابع المكتب المصري الحديث، القاهرة ،1993.

11 – محي الدين الأزهري، « **بحوث التسويق علم وفن** »، دار الفكر العربي،القاهرة،1993.

12 – غضبان مبروك، « **المجتمع الدولي: الأصول والتطور والأشخاص(منظورتحليلي تاريخي واقتصادي وسياسي وقانوني)** »، القسم الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.

13 – أحمد عبد الرحمن أحمد، « **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية** »، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994.

14 – هاني حامد الضمور، « **التسويق الدولي** »، ط1،مؤسسة وائل للنسخ السريع،عمان،1994.

15 – محمد رفيق الطيب، « **مدخل للتسيير : أساسيات، وظائف، تقنيات** »، ج2، « **وظائف المسير وتقنيات التسيير** »، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

16 – خالدي الهادي، « **المرآة الكاشفة لصندوق النقد الدولي: مع الإشارة إلى علاقته بالجزائر** »، دار هومة، الجزائر، 1996.

17 – عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات التسويق** » ج1، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1996.

18 – مالكوم هـ. ب. ماكدونالد ، « **الخطط التسويقية:كيفية إعدادها،كيفية تطبيقها** »، ترجمة صالح محمد الدويش & محمد عبد الله العوض، مطابع معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1996.

19 – يحي سعيد علي عبد، « **بحوث التسويق والتصدير** »، ط1، مطابع سجل العرب ، القاهرة،1996.

20 – عمرو حسن خير الدين، « **التسويق الدولي** »، مجهول دار وبلد الطبع، 1996.

21 ــ كامل بربر، « **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** »، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.

22 ــ هانس بيترمارتين & هارالد شومان، « **فخ العولمة: الاعتداء على الديموقراطية والرفاهية** »، ترجمة عدنان عباس علي ، سلسلة عالم المعرفة(238)، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، مطابع الرسالة، الكويت، أكتوبر 1998.

23 ــ عبد السلام أبو قحف، « **مقدمة في إدارة الأعمال الدولية** »، ط4، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1998.

24 ــ عمرو عبد الكريم، « **في قضايا العولمة: إشكالات قرن قادم** »، سما للنشر، مجهول بلد الطبع، 1999.

25 ــ محمد رؤوف، « **إدارة العولمة** »، سلسلة كراسات العروض، مكتبة أكاديمية القاهرة، 1999.

26 – سمير صارم، « **التجسس الاقتصادي** »، سلسلة قضايا الساعة، دار الفكر، دمشق، 1999.

27 ــ سعد غالب ياسين، « **الإدارة الدولية: مدخل إستراتيجي** » ، ط1، دار اليازوردي العلمية، عمان–الأردن، 1999.

28 ــ بيان هاني حرب، « **مبادئ التسويق** »، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ــ الأردن،1999.

29ــ عمر وصفي عقيلي وآخرون، « **مبادئ التسويق:مدخل متكامل** »، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ــ الأردن، 1999.

30ــ نادية العارف، « **الإدارة الإستراتيجية : إدارة الألفية الثالثة** »، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001/1999.

31ــ عبد الواحد العفوري، « **العولمة والغات : التحديات والفرص** »، ط1 ، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2000.

32ــ زينب حسين عوض الله ، « **العلاقات الاقتصادية الدولية** »، المكتبية الاقتصادية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، مجهول سنة الطبع.

33ــ عبد السلام أبو قحف، « **أساسيات الإدارة الاستراتيجية** »، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مجهول سنة الطبع.

34ــ عبد السلام أبو قحف، « **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية** » ،الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، مجهول سنة الطبع.

35ــ عبد السلام أبو قحف، « **التسويق : وجهة نظر معاصرة** »، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مجهول سنة الطبع.

36ــ مصطفى محمود حسن هلال ، « **التسويق الدولي** »، كلية التجارة، مجهول دار وبلد وسنة الطبع.

ب ــ رسائل الماجستير :

37 ــ سالم عبد الرحمن خوخي، « **ظاهرة التكتلات الإقتصادية وآثارها على الاقتصاد العربي** »، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (غير منشورة)،2000.

38 ــ جنادي كريم، « **أهمية وظيفة التسويق للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في اقتصاد السوق** »، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر،(غير منشورة)، 2001/2000.

ج ــ المجلات والدوريات والجرائد:

*التمويل والتنمية:

39 ــ ضيا قرشي، « **العولمة : فرص جديدة وتحديات صعبة** » مجلة **التمويل والتنمية** ، مجلد 33، العدد 01 ، مارس 1996، صندوق النقد الدولي، واشنطن.

40 ــ مانويل جويتيان، « **كيف تدار التدفقات العالمية لرؤوس الأموال** »، مجلة **التمويل والتنمية** ، مجلد 35 ، العدد 2، يونيه 1998، صندوق النقد الدولي، واشنطن.

*مجلة العربي:

41 ــ عبد الرحمن توفيق، « **الإدارة بالمعرفة : ثورة المعلومات والمتغيرات الإدارية** »، مجلة **العربي**، العدد 451، يونيو 1996، وزارة الإعلام، الكويت.

42 ــ جهاد عبد الله ، « **الدور الحضاري للإنترنت** »، مجلة **العربي**، العدد 457، ديسمبر 1996، وزارة الإعلام، الكويت.

43 ــ أنطوان بطرس، « **التجارة الإلكترونية** »، مجلة **العربي**، العدد 478، ديسمبر 1998، وزارة الإعلام، الكويت.

44 ــ أحمد أبو زيد، « **تحديات القرن الواحد والعشرين: البحث عن نسق جديد من القيم** »، مجلة **العربي**، العدد 494 ، يناير 2000 ، وزارة الإعلام، الكويت.

45 ــ محمد دياب، « **عولمة الاقتصاد** »، مجلة **العربي**، العدد 494، يناير 2000، وزارة الإعلام، الكويت.

46 ــ نبيل علي، « **العقل العربي وسط إعصار المعلومات** »، مجلة **العربي**، العدد 494، يناير 2000، وزارة الإعلام، الكويت.

47 ــ نبيل علي، « **الأنترنت : حديث النعم والنقم** »، مجلة **العربي**، العدد 496، مارس 2000، وزارة الإعلام، الكويت.

48 ــ عز الدين إسماعيل، « **العولمة وأزمة المصطلح** »، مجلة **العربي**، العدد 498، ماي 2000، وزارة الإعلام، الكويت.

*الثقافة العالمية:

49 ــ ميشل كلوغ، « **أربع أطروحات حول عولمة أمريكا** »، مجلة **الثقافة العالمية**، العدد 85، نوفمبر- ديسمبر 1997، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.

50 ــ فريدريك جيمسون، « **العولمة والإستراتيجية السياسية** »، مجلة **الثقافة العالمية**، العدد 104 ، يناير- فبراير 2001 ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.

* العلوم الاجتماعية:

51 ــ احمد عبد الرحمن احمد، « **العولمة : المفهوم، المظاهر والمسببات** »، مجلة **العلوم الاجتماعية**، المجلد 26 ، العدد 01 ، ربيع 1998 ، مجلس النشر العالمي، الكويت.

* المجلة العربية العلوم :

52 ــ منير نايفة وآخرون، « **الجات والدول النامية** »، مجلة **المجلة العربية للعلوم**، العدد 25، السنة 13، صفر 1416 - يونيو 1995 ،المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.

53 ــ بلال أيوب، « **الاتفاقية العامة للتعرفة الجمركية والتجارة** »، مجلة **المجلة العربية والعلوم**، العدد 25، السنة 13، صفر 1416- يونيو 1995 ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.

* العلوم الإنسانية:

54 ــ بلقاسم سلاطنية، « **حقيقة العولمة** »، مجلة **العلوم الإنسانية**، العدد 12، ديسمبر 1999، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

* لوموند ديبلوماتيك:

55 – فريدريك كليرمونت، « **نحو حكومة عالمية متعددة الجنسيات: مائتا شركة تجارية تسيطر على العالم** »، مجلة **لوموند ديبلوماتيك**، العدد35، أوت1997، باريس.

* منبر الجامعة :

56– تكركارت عبد المالك، « **التجارة الإلكترونية والعولمة: مفاهيم ، أبعاد و تداعيات** »، جريدة **منبر لجامعة**، العدد59 ، من01إلى15ماي2001 ، الجزائر

د– الندوات:

* بحوث ومناقشات الندوة الفكرية حول "العرب والعولمة"

57 – نبيل علي ، « **ثورة المعلومات : الجوانب التقانية (التكنولوجية)** » ، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية حول "**العرب والعولمة**"، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1998.

58 – السيد يسين، « **في مفهوم العولمة** »، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية حول "**العرب والعولمة**"، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1998.

59– عبد الإله بلقزيز، « **العولمة والهوية الثقافية: عولمة الثقافة أم ثقافة العولمة** »، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية حول "**العرب والعولمة**"، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1998.

II – المراجع باللغة الفرنسية

A- LIVRES:

60- MICHEL GHERTMAN,« **LES MULTINATIONALE »,** 3 EMED, EDITIONS BOUCHENE ,PARIS, 1988.

61- BARELIER. A & AUTRES ,« **EXPORTER : PRATIQUE DU COMMERCE INTERNATIONAL » ,** 9 EMED ,LES EDITIONS FOUCHER ,PARIS, 1993.

62-PH. KOTLER & B. DUBOIS , « **MARKETING MANAGEMENT »,** 8 EMED, PUBLI - UNION, PARIS, 1994.

63- MICHEL BIALES & AUTRES,« **ECONOMIE GENERALE » ,** BTS2, LES EDITIONS FOUCHER, PARIS, 1996.

B – REVUES :

*** LA LETTRE DE L' ESC**

64-LALAOUI OMAR,**« L' IMPERATIF DU MARKETING POUR L ENTREPRISE ALGERIENNE** » ,**LA LETTRE DE L'ESC,** N°04, SEPT- OCT 1993 , ASSOCIATION DU ENSEIGNANTS CHERCHEURS ,L'ECOLE SUPERIEURE DU COMMERCE ,ALGER.

الخاتمة العامة

1- ملخص البحث :

إن أي محاولة لفهم النشاط التسويقي بشكله الصحيح ، لابد أن تتم من خلال دراسة علاقته بالاقتصاد و فلسفته التي يرتكز عليها ، وهو الشيء الدافع إلى تناول علاقة المشكلة التسويقية بالمشكلة الاقتصادية ، بحيث تم التعرف على أن موضوعهما واحد (وسائل الإشباع والحاجات و الرغبات)مع توضيح أن مشكلة المطابقة بين السلع و الخدمات و بين الحاجات و الرغبات مع توضيح أن مشكلة المطابقة بين السلع و الخدمات و بين الحاجات و الرغبات هي مشكلة كافة الشركات ، فضلا عن كون التسويق أحد أنواع الإنتاج لمساهمته الفعالة في خلق مختلف المنافع الاقتصادية ودوره في اقتصاد كل مجتمع.

أما فلسفته فإنها تقوم على منطق الحاجة والرغبة وتوجيه كل أنشطة المشروع قصد إشباعها و إرضائها، مما يجعل المشروع تنظيما تسويقيا من خلال ممارسات إدارية تترجم هذه الفلسفة ، تجعل من المستهلك نواة للتسويق، وهذا الأخير نواة للوظائف الأخرى... ولهذا يعرف التسويق بأنه كافة الأنشطة التي تسهل تدفق السلع و الخدمات و الأفكار من المنتج إلى المستهلك، والقائمة على أساس إرضاء حاجات ورغبات المستهلك ، بشكل يؤدي إلى خلق علاقة دائمة ما بين المنتج و المستهلك، بهدف تحقيق مصلحة المشروع و المجتمع معا و في نفس الوقت .

وبنفس الطريقة فإن الفهم الصحيح لنشاط التسويق الدولي ، لابد و أن يتم من خلال دراسة علاقته بكل من التجارة الدولية و الأعمال الدولية ، وفلسفته التي يقوم عليها ، لأن التصدير هو أحد أهم مجالات التسويق الدولي الذي يستمد بعض من مبدئه من التجارة الدولية، كما أنه يشاركها في تفسير أسباب قيام التبادل الدولي ، ويستفيد من نظرياتها ويقومها ويساعد على تنشيط عملياتها. أما عن علاقة التسويق الدولي بالأعمال الدولية فهي أن لهما نفس المجالات (التصدير و الاستثمار الأجنبي) ويتقاطعان في وجوب تحليل أسباب قيام التبادل الدولي على أساس الشركات ، فضلا عن كون التسويق الدولي أحد وظائف الإدارة الدولية .

أما فلسفته فهي نفسها فلسفة التسويق ، وتختلف فقط من حيث تأثرها بنظرة الشركة الدولية للمستهلك الأجنبي ، إما من حيث تجانس سلوك المستهلكين في الحاجات الأساسية في كل الدول، أو تشابه سلوكهم في كل الدول، أو اختلاف سلوكهم في السوق الواحد ، أو تشابه سلوك شرائح منهم لدرجة التجانس في أسواق العديد من الدول ... ومن أجل هذا يعرف التسويق الدولي بأنه كافة الأنشط التي تسهل تدفق السلع و الخدمات و الأفكار وعوامل الإنتاج من المنتج إلى المستهلكين في دول أجنبية ، و القائمة على أساس نظرة دولية حين إرضاء حاجاتهم ورغباتهم ،

بشكل يؤدي إلى خلق علاقة شبه دائمة معهم ، بهدف تحقيق توافق مصلحي بين المنتج وحكومته ،ودولة المستهلك الأجنبي.

ويمارس التسويق الدولي أنشطته من خلال البيئة التي تحيط بالشركة الدولية، ولذلك فأن هذه البيئة تحدد نماذج وطرق تصرف اللازمة لنجاح هذه الأنشطة في تحقيق أهداف الشركات ،نظرا لديناميكيتها وصعوبة السيطرة عليها وخلقها مشكلات لإدارة التسويق الدولي تتصف بالتعقيد وكثرة المتغيرات و ارتباطها ببعضها البعض ، ولهذا ما على إدارة الشركة بصفة عامة و إدارة التسويق الدولي بصفة خاصة إلا دراسة هذه البيئة لإدراك قواها المؤثرة على حركتها عن طريق إعداد نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق الدولي لجمع وتحليل و واستغلال المعلومات المتعلقة بوضعيتها الحالية لتحديد المشكلات الآنية و المرتقبة قصد معالجتها في إطار مراعاة نقاط قوة وضعف الشركة لتحقيق التكيف البيئي المطلوب وتجنب أسباب الاغتراب البيئي، عن طريق وضع وتنفيذ و مراقبة إستراتيجيات تسويقية تراعي العوامل البيئية لتحقيق إدارة كل من الشركة والبيئة و التغير معا وفي نفس الوقت .

2 – نتائج البحث :

بناء على الفرضيات التي تم وضعها لهذا البحث، يمكن استخلاص أهم النتائج التالية :

1- التسويق هو عملية الربط بين إمكانيات الشركة وحاجات ورغبات المستهلك في إطار البيئة التسويقية.

2- التكيف البيئي هو القدرة على تحقيق الانسجام بين الشركة و البيئة، أما الاغتراب البيئي هو عدم قدرة الشركة على التكيف مع بيئتها، و لذلك فإن أداء إدارة الشركة عموما و الأداء التسويقي الدولي خصوصا هو أحد نواتج العلاقات القائمة بين الشركة الدولية وبيئة أعمالها الدولية ، وهذا الأداء يرتفع كلما ارتفعت درجة تكيف هذه الشركة مع بيئتها ، ولذلك تتباين الشركات من حيث قدرتها على التعامل مع البيئة (متفاعلة معها أو فعالة معها) .

3- أن فشل الشركات في الأسواق الدولية يرجع لعاملين، الأول يتعلق بدخول هذه الأسواق و الثاني يتعلق بالاختيار الخاطئ لتوقيت دخول هذه الأسواق

4- أن فلسفة التسويق واحدة ولا تختلف كثيرا في حالتي التسويق المحلي أو التسويق الدولي، حيث أنها تقوم على منطق الحاجة والرغبة، أي وجوب توجيه أنشطة الشركة نحو ما يحتاجه المستهلك، لأن الأسواق وبالتالي المستهلك هو الذي يقرر ماذا ينتج وما إذا كان المشروع أو الشركة ستبقى وتنمو أم ستتدهور وتختفي .

5- تعتبر الثقافة المؤثر الأساسي في سلوك كل إدارات الشركة ، وعلى أساسها يتحدد أداء الأفراد و علاقتهم ببعضهم ، و لهذا – مثلا – يتوقف تحويل استراتيجيات التكيف مع البيئة إلى واقع عملي ، على إقناع هؤلاء الأفراد بها و الحصول على تأييدهم لها.

6- أن معرفة ومواجهة المشكلات البيئية يتوقف على حجم ونوع ودرجة المعلومات المتاحة عن البيئة ، ولهذا أصبحت المعلومات جزاء من القوة الإستراتيجية للشركة الدولية ، ومكونا من مكونات أمنها خاصة في ظل التنافس الدولي بين الشركات ، ولذلك لم يعد التجسس الاقتصادي مطلوبا فقط من الحكومات ، بل باتت حتى الشركات تعتمد على مختلف الوسائل و الأساليب للحصول على معلومات عن الشركات و المؤسسات المنافسة، وتعتمد علي دولها ومخابراتها للحصول على معلومات من البلدان المختلفة.

7- الظروف البيئية دائمة التغير تعني أن قرارات الشركة الدولية الخاصة بمقابلة رغبات وحاجات المستهلكين في الدول الأجنبية توجه دائما نحو أهداف متحركة، مما يعني ضرورة التفكير الإستراتيجي لمواجهة التغير المستمر في التوازن بين الظروف البيئية وإمكانيات الشركة لتحقيق البقاء والاستمرار في الأسواق الدولية.

8- إن أهمية استمرار الحصول على المعلومات بشكل منتظم ومتابعتها وتهيئتها أدى إلى إنشاء نظم للمعلومات، ومنها نظام المعلومات التسويقية الدولي، التي ترتكز عليها بحوث التسويق الدولي بهدف تحديد المشكلات التسويقية وتحليل الفرص والمخاطر (التهديدات) التي تفرزها البيئة، وتحليل نقاط القوة والضعف للشركة.

9- يعتبر قرار التدويل أو غزو الأسواق الدولية دالة في عدة عوامل بيئية ترجع عموما إلى خصائص الدول المضيفة – الدولة الأم- الشركة الدولية-متخذي القرار، وخصائص شرطية، حاكمة ودافعة حسب ما جاءت به نظرية الموقع المعدلة.

10-أن الشركة الدولية قد تتبنى أكثر من إستراتيجية لدخول أحد الأسواق الدولية كإطار ديناميكي منها لمواكبة تسارع التغير البيئي، ولذلك قد تضعها-أي هذه الإستراتيجيات المتبناة- كمسارات، تتحكم في كل مسار منها أو تتطلبه عوامل بيئية معينة.

11-تعتبر الإستراتيجية المتبعة بحسب مراحل دورة حياة المنتوج إستراتيجية ديناميكية تواكب مختلف خصائص كل مرحلة من هذه المراحل.

12-أدت العولمة إلى تغير كمي ونوعي في بيئة الأعمال الدولية مما يعني أن لها آثارا عميقة على الدول والشركات الدولية، فهي تخلق فرصا جديدة هامة تواكبها تحديدات جديدة قاسية للإدارة الاقتصادية، ولذلك فإن الإحساس بالبيئة هم أعظم نبض للعولمة.

3- آفاق البحث:

إن هذا البحث لا يقدم رؤية نهائية أو كاملة، فذلك طموح حالت دونه الصعوبات التي واجهها هذا البحث، ويحول دونه نضج الموضوع وتبلوره تماما بكافة أبعاده، فلا شك أن هناك كثير من النقائض التي يحتويها هذا البحث المتواضع، سواء من ناحية المنهجية أو المعلوماتية، وفي هذا الخصوص يقترح الباحث في ضوء نتائج البحث ونقائصه عددا من البحوث المستقبلية يراها جديرة بأن تكون إشكاليات رئيسية:

- الشركة الدولية في عالم متغير(الإستراتيجيات الإنتاجية- البشرية- التمويلية- ....إلخ لمواجهة البيئة المتغيرة).
- البيئة بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي التسويقي.
- دور و أثر البيئة السياسية- القانونية على أنشطة الإدارة الدولية.
- التسويق: ثورة أم تطور؟

ونسأل الله أن يوفقنا إلى إنجاز دراسات وبحوث أخرى في هذا الموضوع وغيره، وأن يعيننا على ذلك،فهو المستعان، والله ولي التوفيق.